



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Ana Márcia Mendes Parente

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING RELACIONAL NA GESTÃO DE ATRAÇÕES CULTURAIS

Nome do Curso de Mestrado
Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho

Janeiro de 2018

“Aqueles que passam por nós, não vão sós.
Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”,

Saint-Exupéry

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Pedro Carvalho, pelo acompanhamento, paciência e dedicação que sempre mostrou para comigo.

À Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica pelo acolhimento, integração, paciência com que me trataram e a disponibilidade que mostraram desde o primeiro momento que cheguei a Barcelona.

A todas as organizações públicas e privadas, empresas e professores universitários que me receberam aquando da minha estadia em Barcelona, manifestando disponibilidade para que pudesse ter desenvolvido o seguinte estudo de caso.

Aos meus Pais, presentes em todas as etapas da minha vida, e com paciência e ânimo, conferem apoio e amor incondicional. São a fonte da minha inspiração e eterna admiração.

Um agradecimento especial à restante família: Avó, Primos e Tios, por manifestarem uma boa disposição contagiante, mesmo nos momentos mais difíceis, dando ânimo para continuar.

A todos os meus amigos de longa data de Viana do Castelo. Representam uma segunda família para mim, sendo essenciais nesta fase e que com persistência, não me deixaram desanimar. Em especial, as minhas queridas amigas, à Sara, Joana, Nádia, Ana, Isabel, Bárbara e Márcia.

Aos amigos que criei no mestrado e com quem partilhei momentos e experiências incríveis, e também com quem dividi das dificuldades do desenvolvimento da tese. Em especial à Eduarda, Isabel, Patrícia, Sérgio e Ana.

E aos queridos amigos que trouxe comigo da Universidade de Coimbra. À Marta, Larissa, Cátia, Ruben, Ana, Sérgio, Filipa, Catarina, Marjorie e Vanessa, que mesmo longe continuam tão perto de mim num apoio e amizade constante.

Ao Rodrigo, por estar inteiramente na minha vida, pelo apoio e amor incansável, e por tornar tudo muito mais fácil.

E a todas as pessoas que passaram na minha vida, fosse no contexto pessoal e académico e que contribuíram para o meu crescimento.

Resumo

Até à década de 80, o marketing tem como principal foco a compreensão das necessidades e preferências do consumidor, em que são predominantes técnicas essencialmente orientadas para a sedução, persuasão e venda de produtos. Contudo, a partir da década de 90, o marketing começa a ser ineficiente, ao assegurar transações meramente pontuais com clientes cada vez mais exigentes. Deste modo, torna-se imperioso realizar um maior número de vendas, durante um maior período de tempo. É neste contexto que surge o marketing relacional.

O marketing relacional assenta na criação de relacionamentos duradouros com os clientes, em que é reconhecida a importância do papel dos diferentes *stakeholders* no processo de criação de valor gerado pela empresa, e por consequência, na satisfação e fidelização dos clientes.

Esta dissertação tem como objetivo geral contribuir para uma melhor compreensão da importância do marketing relacional para uma eficiente gestão de atrações culturais. Para o efeito, é desenvolvido um estudo de caso de um conceituado restaurante, bastante procurado por turistas que visitam a cidade de Barcelona – O restaurante Sete Portes.

Recorrendo ao Modelo dos Seis Mercados de Christopher, Payne e Ballantyne (2002), é ilustrado o modelo de gestão de relações deste restaurante com os diferentes *stakeholders* e demonstrada a sua relevância para o processo de criação de valor junto dos turistas que visitam a região.

Abstract

Until the 1980's, marketing was essentially focused on the understanding of the customer's needs and preferences, in which techniques guided by seduction, persuasion, and product sales were widely used. However, in the beginning of the 90's, marketing started to be inefficient to ensure only punctual transactions with customers, becoming more important to guarantee a bigger number of sales over a larger period of time. Is in this context that relational marketing emerges.

The relational marketing is based on the creation of lasting relationships with the customers, where is recognized the important role of the different stakeholders in the value creation process delivered by the company, and consequently, on the customer satisfaction and loyalty.

This dissertation aims to give a better understanding of the relational marketing importance for an efficient management of cultural attractions. For this purpose, it was developed a case study of a well-known restaurant in Barcelona - The Sete Portes restaurant, extremely sought by tourists that visit the city.

Using the Christopher's Six Markets Model by Payne and Ballantyne (2002), it's illustrated the relationship management model of the Sete Portes restaurant with the different stakeholders and demonstrated its importance to the value creation process among the tourists that visit the region.

Índice	
Introdução	1
Capítulo I	3
O Turismo Cultural	3
1.2- Atrações Gastronómicas	7
1.2.1- A importância das atrações gastronómicas nas cidades, regiões e Países: O caso específico de Barcelona	9
1.3- Conclusão	12
Capítulo II	13
O Marketing Relacional	13
2.2- O Modelo dos Seis Mercados	15
2.2.1- O Mercado de Clientes	16
2.2.1.1- O desenvolvimento de uma estratégia de CRM	18
2.2.1.2- O valor real e potencial do cliente	19
2.2.1.3- Programas de Fidelização	19
2.2.2- Mercado dos Fornecedores e Alianças	21
2.2.3- Mercado de Referências	23
2.2.4- Mercado de Influências	25
2.2.5- Mercado de Recrutamento	27
2.2.6- Mercado Interno	29
2.3- Conclusão	32
Capítulo III	33
3- A Metodologia de Estudo de Caso	33
3.1-Propósito da Pesquisa	33
3.4- O Estudo de Caso como Estratégia Pedagógica	36
3.4.1- A preparação da Aula	36
3.4.2- A Aula	38
3.5- O desenho da investigação	38

3.5.2- Método de Pesquisa.....	39
3.5.2.1- Fontes Primárias	39
3.5.2.2- Fontes Secundárias.....	40
3.5-Conclusão.....	40
Capítulo IV	41
4.1- A Marca Cuina Catalana.....	41
4.1.1- Breve Referência Histórica	42
4.1.2-A Marca Cuina Catalana- Conceitos e Objetivos	44
4.1.3- Requisitos para a Utilização da Marca Cuina Catalana	46
4.1.4- A Candidatura à UNESCO.....	47
4.1.5-A Promoção da Marca Cuina Catalana.....	50
4.2- O Restaurante Sete Portes	51
4.2.1- Breve apresentação do Restaurante Sete Portes	51
4.2.2- A Organização	53
4.2.3- Política de <i>Marketing</i>	54
4.2.3.1- Produto.....	54
4.2.3.2- Preço	55
4.2.3.3-Distribuição.....	56
4.2.3.4- Comunicação	56
4.2.4- Gestão de Relações do Restaurante.....	58
4.2.4.1- Gestão de Relações com os Clientes.....	58
4.2.4.2- Gestão de Relações de Influenciadores	59
4.2.4.3- Gestão de Relações de outros Stakeholders	61
Capítulo V	65
5- Nota Pedagógica	65
5.1- Tema Central	65
5.2- Sumário do Caso.....	65

5.3- Objetivos Pedagógicos	65
5.4- Público-alvo do Caso de Estudo	66
5.5- Questões para discussão	66
5.6- Sugestões de Resposta às Questões Formuladas.....	66
Bibliografia.....	71
Anexos.....	76
Anexo I.....	76
Anexo II	78

Índice de Figuras

Figura 1: Figura integral sobre Atrações Turísticas Classificadas por Fernandes et al. (2009:1456)	7
Figura 2: Modelo dos Seis Mercados	15
Figura 3: Escada de fidelização de clientes	17
Figura 4: Mercado dos Fornecedores e Alianças	21
Figura 5: Mercado de Referências	23
Figura 6: Mercado de Influência	25
Figura 7: Mercado de Recrutamento	28
Figura 8: Marketing Interno	30
Figura 9: Candidatura da Cozinha Catalá a Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO.	41
Figura 10: Corpus do Património Culinário Catalão	42
Figura 11: Projeto Cozinha Catalá	44
Figura 12: Utilização da Placa Marca Cuina Catalana pelos estabelecimentos pertencentes à FICCG	46
Figura 13: Restaurante Sete Portes	52
Figura 14: Restaurante Sete Portes	53
Figura 15: Restaurante Sete Portes	53
Figura 16: Organigrama do Restaurante Sete Portes	54
Figura 17: Gestão de Relações do Restaurante Sete Portes	60

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela com definição integral de Atrações Turísticas elaborada por Fernandes et al. (2009:1448).....	5
---	----------

Índice de Abreviaturas

FICC – Fubdació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronòmica

MCC – Marca Cuina Catalana

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONG – Organização Não Governamental

UNESCO – The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

WFTA – World Food Travel Association

WTTC- The World Travel & Tourism Concil

APTECE -Associação Portuguesa de Turismo de Culinária e Economia

Introdução

O turismo como serviço tem-se mostrado cada vez mais competitivo, onde a qualidade e a sustentabilidade dos produtos e infraestruturas se revelam como a solução numa sociedade global e exigente, onde não existem barreiras físicas e onde a procura aumenta a cada dia (Brito, 2011 c).

A cidade de Barcelona possui um vasto e diversificado património, natural, cultural/histórico, artístico, arquitetónico, de entretenimento e gastronómico, preservado por séculos. Esta cidade é também, “*detentora de uma forte marca no contexto internacional, com infraestruturas e equipamentos de base de elevada qualidade, com uma imagem associada à cultura, à arte, inovação e sofisticação, num ambiente moderno e com modelos de gestão que articula os interesses da cidade e de investimentos privados; (...) com produtos culturais desenhados para os diversos segmentos de mercado*” (amporto, s.d.:2) durante todo o ano. Neste contexto, compreende-se a importância do esforço conciliador de interesses por parte dos vários atores participantes nesta cidade, de modo particular, das organizações dependentes da atividade turística (amporto, s.d).

O objetivo desta dissertação de mestrado consiste em compreender de que forma uma eficiente gestão de relações é determinante para a criação de valor na experiência do turista. De forma mais específica, este estudo visa compreender, como é que o valor criado para o turista é incrementado pelos relacionamentos desenvolvidos pelas entidades que produzem uma atração turística.

Nesta dissertação, a atração turística é a Gastronomia Catalã e as entidades que produzem a atração turística, são os restaurantes e hotéis de Barcelona. É neste contexto que se procura entender como é que estas entidades (hotéis e restaurantes) que gerem relacionamentos com diferentes atores do destino, nomeadamente, a *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica* (FICCG), entre outras, conseguem “alavancar”, a partir dos relacionamentos que estabelecem, o valor criado para o turista.

De modo a concretizar o objetivo desta dissertação, é desenvolvido um estudo empírico centrado num estudo de caso de um restaurante bastante conceituado em Barcelona, Restaurante Sete Portes, e que pertence à FICCG. Para compreender a dinâmica das suas relações e a forma como contribuem para a criação de valor para o turista, recorre-se ao Modelo dos Seis Mercados do Marketing Relacional proposto por Christopher,

Payne e Ballantyne (2002). Sob a forma de implicações para a gestão deste estudo de caso, é apresentado uma nota pedagógica no capítulo final, que poderá servir como elemento de aprendizagem sobre o marketing relacional, num contexto de gestão de atrações culturais.

Assim, esta tese está estruturada em cinco capítulos, conforme se apresenta:

No primeiro capítulo, é efetuada uma análise do que é o turismo cultural, as atrações culturais e as atrações gastronómicas.

No segundo capítulo, é realizada uma revisão da literatura sobre o que é o marketing relacional e os relacionamentos em marketing, conceitos e importância. Neste capítulo é ainda abordado o Modelo dos Seis Mercados.

No terceiro capítulo, é estudada a metodologia de estudo de caso, como metodologia de investigação e como estratégia de aprendizagem.

No quarto capítulo, é apresentada a *Marca Cuina Catalana* do *Institut Fundació de la Cuina i Cultura Gastronómica* e o estudo de caso do restaurante Sete Portes pertencente à FICCG.

No quinto e último capítulo, no seguimento do capítulo anterior, é desenvolvida uma nota pedagógica do estudo de caso.

Capítulo I

O Turismo Cultural

O Turismo acompanha as mudanças impostas pelo fenómeno da globalização, que coincide indiscutivelmente com transformações económicas, culturais e sociais, levando à evolução transversal em todas as suas áreas. O Turismo Cultural evolui assim, tornando-se num dos setores mais importantes no mercado turístico o que acaba por alcançar um patamar de aceitação por parte de organismos nacionais e transnacionais. Neste sentido, a UNESCO assume-se como entidade exemplar, promovendo o turismo cultural como um meio essencial para a preservação da herança mundial (Richards, 2007).

Nesse contexto o Turismo Cultural surge como uma atividade turística diferenciada, apontada como uma área em crescimento nas escolhas turísticas em todo o mundo. Alguns dados contribuem para evidenciar esse cenário, “*segundo dados da ATLAS – The Association for Tourism and Leisure Education, 28% das viagens de férias dos europeus têm uma finalidade cultural – número equivalente a 38 milhões de viagens por ano. Nos Estados Unidos, segundo uma pesquisa da TIA – Travel Association of America, 81% dos turistas consideram-se culturais, uma vez que fazem viagens relacionadas com a cultura, a arte, a história e com os monumentos do passado.*” (Leon, 2005:114 *cit in*. Costa, 2016:12). As estatísticas da OCDE confirmam, também, a existência desta relação forte entre a cultura e o turismo, representando 40% da totalidade das viagens a nível mundial, estudo realizado em 2009 (Raj et al., 2013).

É ainda de destacar, a importância da prestigiada organização – UNESCO na promoção cultural, na medida em que publica frequentemente informações que realçam novas tendências e eventos, difundindo assim as boas práticas nas estratégias. A Cultura mostra-se como um aliado de grande escala no processo de desenvolvimento do Turismo (Canclini et al., 2003).

O Turismo Cultural é extremamente abrangente e mobiliza anualmente milhões de turistas por todo o mundo. Por isso, torna-se pertinente para esta dissertação perceber o que são **Atrações Culturais** e **Atrações Gastronómicas**, ambas pertencentes ao Turismo Cultural, como se abordará seguidamente.

1.1-As atrações culturais

A definição das atrações culturais evolui com as diferentes épocas de pensamento, influenciadas por fenómenos sociais. No passado, a perspetiva do que seria turismo cultural estava apenas associado a uma classe intelectual de culto. Todavia, as atrações culturais, atualmente, consideram-se mais transversais por incluírem diferentes áreas e diferentes abordagens. (Richards, 2007) Exemplo disso são o “património material tangível” e os “produtos intangíveis”, que caracterizam determinado povo ou cultura (Richard, 2000 cit in., Richards,2007:2).

O interesse pela cultura associada ao turismo apenas se cultiva nos momentos de maior segurança, assim como acontece em todas as áreas ligadas ao lazer e à diversão. O fim da segunda guerra mundial trouxe uma maior estabilidade, tanto em termos sociais como económicos, o que levou a uma forte vontade de querer usufruir do tempo livre da melhor forma possível (Fernandes et al., 2009). O sector das atrações ganha força, como fenómeno de puro lazer e entretenimento, em que *“muitos negócios que não estavam tradicionalmente associados ao turismo, começaram a desenvolver atrações temáticas para os turistas”* (Fernandes et al., 2009:1444).

Exemplo pioneiro deste mercado, no turismo ligado apenas às atrações turísticas, são os parques temáticos, ou mesmo, as tipologias de lazer de tradição inglesa do século XIX, *Pleaseure Piers*, que foram reavivados para serem exploradas em grande escala como o caso Santa Monica Pier, nos Estados Unidos da América (Lobo, 2012).

Sem atrações turísticas o turismo não existe. O modelo de funcionamento de turismo nos nossos dias é baseado nesta lógica, e sustenta-se pelo surgimento de serviços complementares nas regiões dotadas de um produto turístico, seja ele natural ou construído pelo homem (Fernandes et al., 2009). A indústria do lazer e das viagens tem evoluído com o passar dos anos e verifica-se uma mudança nos seus conceitos base, onde *“as atrações mais antigas, naturais ou artificiais, não foram projetadas para atrair os viajantes (exemplo, as pirâmides do Egipto). Contrariamente à maioria das atrações modernas que foram construídas com o propósito de atrair visitantes, como por exemplo a Disney World”* (Swarbrooke, 1995 cit in. Fernandes, A., et al., 2009:1441).

Vários são os autores que têm vindo, ao longo das últimas décadas, a apresentar diferentes abordagens e conceitos de atração, conforme podemos observar na seguinte tabela 1:

Tabela 1: Tabela com definição integral de Atrações Turísticas elaborada por Fernandes et al. (2009:1448)

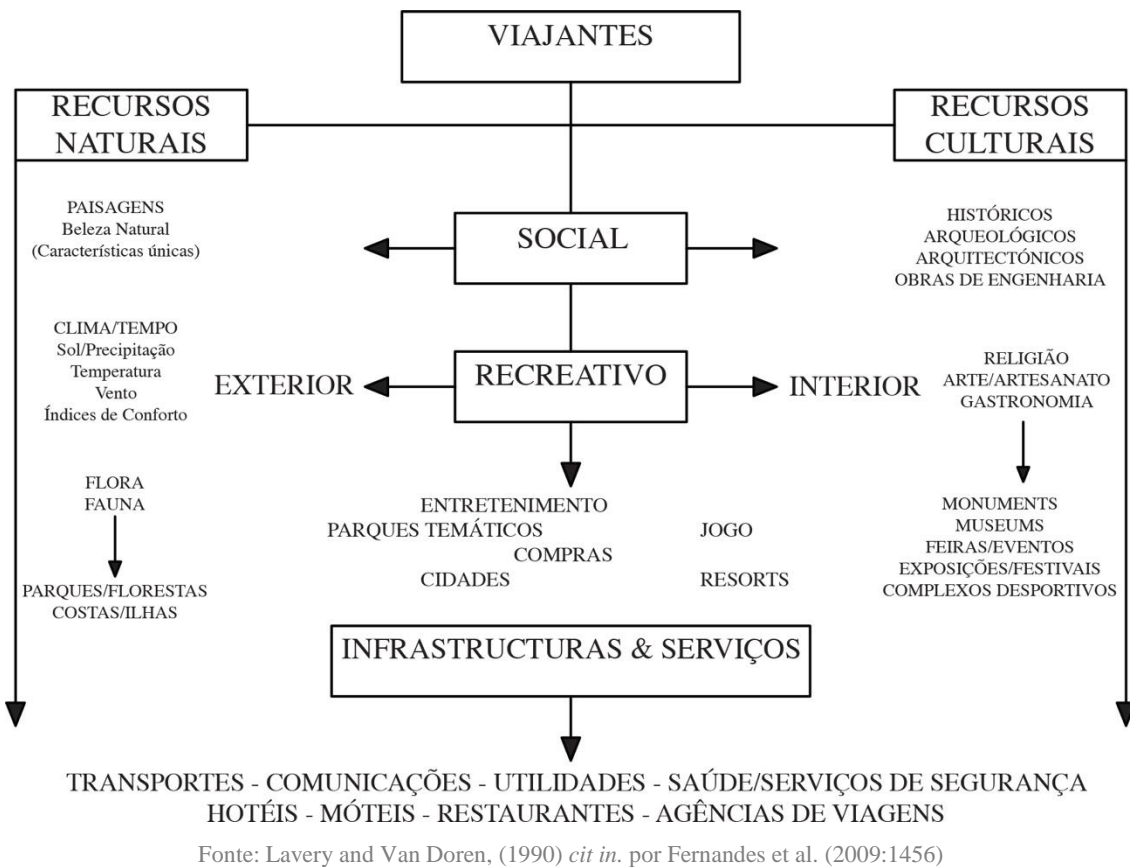
AUTOR	DEFINIÇÃO
Lundberg, 1985	<i>“Atrações turísticas são, por definição, tudo o que atrai turistas.”</i>
Mill and Morrison, 1985	<i>“Atrações, por definição, têm a capacidade de atrair pessoas.”</i>
Holloway, 1985	<i>“Qualquer sítio que agrade às pessoas o suficiente para as encorajar a viajar para o visitar pode ser considerado uma atração.”</i>
Middleton, 1988	<i>“Um determinado recurso permanente que é gerido e direcionado para o prazer, divertimento, entretenimento e educação do público visitante.”</i>
Epperson, 1989	<i>“Uma atração é um destino que puxa ou seduz uma pessoa.”</i>
Lavery and Stevens, 1990	<i>“Qualquer recurso que é gerido para a alegria do público visitante, tem uma identidade clara e perímetros fixos, sendo a sua função divertir os visitantes e depende destes para gerar toda ou parte da sua receita.”</i>
Leiper, 1990	<i>“Uma atração turística é um sistema que compreende três elementos: um elemento turístico ou humano, um elemento central ou nuclear e um elemento informativo ou marcador. Uma atração turística surge quando estes três elementos estão interligados.”</i>
Walsh-Heron and Stevens, 1990	<i>“Uma atração é uma característica de uma área que pode ser um lugar, sítio ou centro de atividade e faz o seguinte: Atrai visitantes (quer sejam visitantes de um dia ou populações residentes ou turísticas) e é gerida de acordo com esse propósito.”</i>

	<p><i>Providencia uma experiência divertida, gratificante e uma forma agradável para os clientes passarem o seu tempo de lazer.</i></p> <p><i>É desenvolvida para concretizar este potencial.</i></p> <p><i>É gerida como atração, dando satisfação aos seus clientes.</i></p> <p><i>Providencia um nível apropriado de instalações e serviços que vai ao encontro da procura, necessidades e interesse dos seus visitantes. Pode cobrar ou não bilhete de entrada.”</i></p>
Scottish Tourist Board, 1991	<p><i>“Um destino de excursão permanentemente estabelecido, um propósito primário que é o de permitir o acesso público ao entretenimento, interesse de educação, mais do que ser um centro de lojas de retalho ou uma oportunidade para assistir a atividades desportivas, teatrais ou cinematográficas. Deve estar aberto ao público, sem necessidade de pré-reserva, durante determinado período do ano e deve ser capaz de atrair tanto turistas de um dia como residentes locais.”</i></p>
Pearce, 1991	<p><i>“Uma atração turística é um sítio com nome com uma característica específica humana ou natural que é motivo de atenção do visitante e da administração.”</i></p>
Gunn, 1994	<p><i>“Atrações são aqueles locais desenvolvidos que são planeados e geridos para o interesse, atividade e divertimento do visitante.”</i></p>
Lew, 1994	<p><i>“Atrações turísticas consistem em todos aqueles elementos de um sítio “fora de casa” que afasta discricionariamente viajantes das suas casas.”</i></p>

Fonte: Fernandes et al. (2009:1448)

Lavery e Van Doren (1990 *cit in*. Fernandes et al.,2009:1456) especificam as diferentes áreas das atrações turísticas, dividindo-as em atrações naturais, culturais e artificiais, como se apresenta, esquematicamente (Figura 1):

Figura 1: Figura integral sobre Atrações Turísticas Classificadas por Fernandes et al. (2009:1456)



Temos assim, segundo a figura 1, as atrações culturais gerais, designadamente: os bens históricos, arqueológicos, arquitetônicos e as obras de engenharia. Como atrações culturais específicas é de destacar: a gastronomia, arte e artesanato, monumentos, museus, feiras e eventos, exposições, festivais e complexos desportivos.

Tomando em consideração as várias atrações referidas, importa salientar que a gastronomia é a atração cultural específica relevante para o estudo, uma vez que é a atração que será objeto de investigação nesta dissertação e que vai conferir valor à experiência do turista.

1.2- Atrações Gastronómicas

Segundo os dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), o movimento mundial de turistas tem registado uma evolução surpreendente, a partir da década de 1950, com

25 milhões de turistas nesse ano, e estima-se que, no ano 2020, se atinjam os 1,6 mil milhões de chegadas de turistas. (OMT, 2016).¹

De acordo com a *World Travel and Tourism Council* (WTTC), o turismo é uma das indústrias mais significativas na economia dos países, representando, atualmente, cerca de 11% do PIB Mundial. Em 2015, tendo em conta as contribuições diretas e indiretas, o turismo representou a nível mundial para o PIB 6,6 triliões de dólares e empregou diretamente mais de 100 milhões de pessoas. Ao longo da próxima década, espera-se que o sector do turismo forneça um total de 74,5 milhões de novos postos de trabalho, 23,2 milhões dos quais serão fornecidos diretamente dentro do sector (WTTC, 2016).²

Os dados da OMT e da WTTC mostram que a atividade do turismo tem crescido exponencialmente a partir da década de 50, representando assim um crescimento originário do fenómeno económico, cultural e social da recuperação do pós-guerra. Deste modo, o turismo assume-se como uma indústria fortemente ativa na economia mundial, sendo responsável por gerar empregabilidade e intercâmbio de conhecimentos.

A Europa Mediterrânea, constituída por países como Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Republica de Malta e Turquia, representa 30% da percentagem total de turismo face aos valores globais. A praia e o sol são características comuns nestes países, que pesam na decisão do turista e que constituem uma mais-valia em termos de atração natural (Tresserras et al, 2007).

A atração cultural gastronomia começa também a ganhar relevância, no processo de decisão do turista face a toda a oferta, conquistando, com efeito, um segmento específico de mercado. As qualidades ligadas à gastronomia, segundo Tresserras et al. (2007:218), distinguem-se como “*um fator decisivo da planificação da viagem*”, porque:

- “*Os turistas têm na alimentação um dos principais gastos quando se movem: consumo local;*
- *O turista gastronómico tem um mercado próprio fortalecido pelo desenvolvimento do sector turístico e da necessidade de diversificação;*
- *O turismo constituiu uma plataforma para promover produtos e marcas alimentares.”.*

¹ Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>, acedido em, 18/11/2017

² Disponível em: <http://www.wttc.org/research/policy-research/human-capital/>, acedido em, 27/07/2016

Existe um valor diferenciador que distingue o Turismo Gastronómico de todos os outros domínios da atração turística. O ser humano é obrigado, por natureza, a se alimentar no quotidiano e tende a procurar novas experiências gastronómicas, sempre que sai da sua zona de conforto. Curiosamente, D'Encarnação (2012) refere que, a gastronomia é a arte de comer bem e do convívio e partilha à mesa. Segundo este autor, *“Não se come só para sobreviver; come-se também para viver e, sobretudo, para conviver!”* (D'Encarnação, 2012:8).

A gastronomia é um elemento cultural de qualquer região e, o turista ao procurar envolver-se com esta atração, está a aprofundar o conhecimento sobre a identidade de um povo. Por consequência, a gastronomia torna-se num fator decisivo no planeamento de uma viagem (Araújo, 2014). Por outro lado, a experiência própria da cultura local (nomeadamente da gastronomia), é transformada, com a exploração turística, num produto de consumo. Ora, a necessidade de preservação destes hábitos, eleva as atividades gastronómicas para um patamar de património imaterial (Mascarenhas *et al.*, 2015).

1.2.1- A importância das atrações gastronómicas nas cidades, regiões e Países: O caso específico de Barcelona

A gastronomia insere-se no que é património cultural imaterial, o que significa fazer parte de um conjunto de conhecimentos que se transmite *“de geração em geração, constantemente recriado pelas comunidades e grupos em função do seu meio envolvente, da sua interação com a natureza e da sua história, e confere-lhes um sentido de identidade e de continuidade, contribuindo assim para promover o respeito da diversidade cultural e a criatividade humana.”* (UNESCO, 2003:3). Com efeito, o turismo gastronómico torna-se uma mais-valia para qualquer cidade, região ou país, por salvaguardar as tradições como símbolo da sua história. Por seu turno, a gastronomia é um recurso que se pode rentabilizar através do turismo pelo seu consumo: em estabelecimentos de restauração com comida típica, em lojas de artesanato e animação cultural (Contreras, 2007).

A facilidade de informação torna o turista mais exigente pelo reconhecimento informado de cada região. Hoje a experiência de viajar não se prende pelo imediato, mas constitui uma experiência completa e aprofundada de cada cultura local recetora.

Por outro lado, a competitividade no mundo dos negócios ligados ao turismo é muito forte, o que obriga a antever novas oportunidades para atingir uma maior rentabilização económica. Assim, a alimentação surge como um “espaço” de enorme oportunidade de quem recebe, uma vez que é procurada com um forte interesse por quem viaja (APTECE, 2014).³

De forma a melhor compreender o grau de adesão do turismo gastronómico, a Associação Portuguesa de Turismo de Culinária e Economia (APTECE) demonstra no documento Manual Prático de Turismo de Culinária alguns dados representativos, como:

- *“O turismo de culinária pode ser, em grande parte, uma atividade de turismo interno, com os consumidores a viajarem para lugares específicos para comer e beber produtos produzidos localmente;(...)*
- *Os festivais gastronómicos constituem o único caso em que a decisão de viajar é tomada exclusivamente com base nas experiências gastronómicas oferecidas. Por este motivo, estão a ter cada vez maior destaque, em particular na Europa. Embora se trate de um segmento em crescimento, de momento, estimam-se em cerca de um milhão, de turistas culinários internacionais que viajam por ano;*
- *Maioritariamente, os turistas culinários tendem a ser casais com poder de compra, entre os 35 a 55 anos ou idosos, mas não se limitando exclusivamente a nenhum grupo demográfico ou étnico;*
- *A World Food Travel Association (WFTA) afirma que, em média, os turistas culinários gastam cerca de 980€ por viagem, com mais de um terço (36% ou 350€) do seu orçamento de viagem em atividades ligadas à gastronomia;*
- *Os que são considerados "deliberadamente" turistas culinários (ou seja, para quem as atividades culinárias são a principal razão de viagem) tendem a gastar uma quantidade significativamente maior de seu orçamento total de viagens (cerca de 50%) em atividades relacionadas com a gastronomia.” (APTECE, 2014:11)⁴*

³ Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/manual-pratico-turismo-culinaria-APTECE.pdf>, acedido em: 27/07/2016

⁴ Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/manual-pratico-turismo-culinaria-APTECE.pdf>, acedido em: 27/07/2016

No contexto desta dissertação, é dado um particular enfoque à importância da atração gastronómica nas grandes cidades, como é o caso da cidade de Barcelona. Para a Catalunha, a cozinha é: geografia, história e cultura, de onde se pode provar e desfrutar dos costumes do país. Por consequência, estes elementos passam também a ser diretrizes “chave”, para uma campanha de marketing territorial (Tresserras *et al.*, 2007).

Barcelona é a cidade que reúne maiores condições para a repercussão da identidade local por todos os fluxos turísticos que agrupa, sendo a mais completa da região. No entanto, a Catalunha, como cultura, é apresentada num conjunto de iniciativas que vão acontecendo em diferentes pontos do seu território. Essas iniciativas passam pela elaboração de rotas enológicas, rotas literárias (*Rota Carvalho; Pla prato a prato*) e feiras gastronómicas (*Forúm Gastronomic Es Girona; Forúm del Mar de Cambris*). Estes eventos recebem a atenção internacional por serem capazes de reunir em grande escala um grande número de visitantes e especialistas em gastronomia (Catalunya, 2010)⁵.

Na cidade de Barcelona, em particular, destaca-se também a diversidade de eventos gastronómicos e culturais, tais como, o *Salon Alimentaria de Barcelona*, realizado bianualmente, recebendo 150 mil visitantes de todo o mundo, assim como o *Barcelona Desgusta*, que se caracteriza por ser a primeira feira alimentar em Espanha (Catalunya, 2010).⁶ O reforço nos equipamentos públicos também deve ser salientado, através do Plano Estratégico de Mercados de Barcelona 2015/2025 (*Pla Estratégic. Mercats de Barcelona 2015/2025*), que envolve a reabilitação da infraestrutura e dos modelos de negócio, numa rede de 40 Mercados Municipais que transmitem os melhores valores da gastronomia da região. A título de exemplo, é de mencionar o Mercado de La Boqueria.⁷

Importa assim referir que, o reforço na promoção da cultura gastronómica da Catalunha, tem-se reflectido na quantidade de estabelecimentos de restauração em funcionamento.

⁵ Disponível em: <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/06/CatalunaGastronomia.pdf>, acedido em: 27/07/2016

⁶ Disponível em: <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/06/CatalunaGastronomia.pdf>, acedido em: 27/07/2016

⁷ Disponível em: <http://www.mercatsbcn.com/>, acedido em: 01/12/2017

Com efeito, existem 10.000 estabelecimentos com licença de utilização, concentrando-se cerca de 23% no bairro do Eixample e 16% na Cuidade Vella.⁸

1.3- Conclusão

No primeiro capítulo, apresentaram-se os conceitos de turismo cultural, atrações culturais e atrações gastronómicas, e de que forma são importantes para o desenvolvimento turístico, económico e social nas grandes cidades.

Neste capítulo, compreendeu-se também que as atrações turísticas dividem-se em culturais, naturais e artificiais. No domínio das atrações culturais, integra-se a gastronomia, como elemento determinante. Assim, foi possível compreender que a gastronomia constitui, por si só, uma motivação extremamente relevante para os turistas visitarem uma determinada cidade ou região, como o caso da cidade de Barcelona, e deste modo, contribuir para o seu desenvolvimento económico.

⁸ Disponível em: <http://professional.barcelonaturisme.com/files/8684-488-pdf/Gastronomiacas.pdf>,
acedido em: 01/12/2017

Capítulo II

O Marketing Relacional

O conceito de marketing relacional é introduzido por Leonardo Berry, em 1983, com o intuito de “*atrair, manter e desenvolver relações com os clientes em organizações multi-serviços*” (Silva, 2009:8 cit in Brito, 2011 b:66). Este conceito surge da junção do marketing de serviços com o marketing industrial, diferenciando-se da abordagem do marketing transacional, sobretudo orientado para a sedução e venda no curto prazo, descurando a necessidade de satisfazer, fidelizar e manter relações de longo prazo com os clientes (Silva, 2009; Brito, 2011 b).

A necessidade de controlar as consequências da industrialização e globalização, que impuseram o seu ritmo frenético nos mercados empresariais, fez com que o relacionamento associado ao marketing florescesse. Deste modo, o marketing-mix, como abordagem tradicional, em que o modelo dos 4 P's (Produto; Preço; Distribuição; Comunicação) era recorrentemente utilizado, foi sendo substituído por estratégias de maior interação e envolvimento (Antunes e Rita, 2008; Brito, 2011).

Destaca-se ainda neste novo paradigma a ideia que, o marketing orientado para a conquista e para relações de curto prazo, é mais custoso e implica um esforço maior na aquisição de clientes (Kotler, 1998).

Para uma melhor compreensão destes conceitos, nos próximos subcapítulos, irão ser abordados os relacionamentos em marketing, nomeadamente, a importância do marketing relacional para as empresas na criação de relacionamentos a longo prazo com os clientes, assim como o modelo que se tornou célebre apresentado por Christopher, Payne e Ballantyne (2002) - O Modelo dos Seis Mercados.

2.1- Os Relacionamentos em Marketing

Os relacionamentos em marketing desenvolvem-se a partir da década de 90, quando se dá o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação. Nesse período, o paradigma de marketing transfigura-se, passando de um foco de mercado de vendas e de produtos de grande consumo para uma abordagem relacional com o cliente. As relações transacionais são impulsionadas com novos canais de comunicação mais eficientes e a nova abordagem herdada do marketing industrial e de serviços, reorienta a forma da

empresa se relacionar com os clientes. Procura-se então assegurar relações duradouras e fieis. Surge, portanto - O Marketing Relacional (Antunes e Rita, 2008).

Num mercado cada vez mais globalizado, a construção de relações entre empresas e clientes mostra-se mais rentável do que a captação de novos clientes. Quanto mais exclusivos os relacionamentos estiverem estabelecidos, com base na confiança mútua, mais a empresa tende a lucrar. O relacionamento, para além de permitir a venda, permite também o conhecimento das experiências de consumo de cada cliente, o que leva a um estudo aprofundado sobre as tendências de compra (Brambilla, *et al.*, 2010).

A venda, a comunicação e o desenvolvimento de negócio são os processos desenvolvidos para alcançar as expectativas do cliente. Surge assim a necessidade de criar processos que fixem o cliente, atendendo e superando as suas expectativas, tais como: o serviço pós-venda, o atendimento personalizado e ações de comunicação para micro-segmentos com maior capacidade de interação (Brito, *et al.*, 2006).

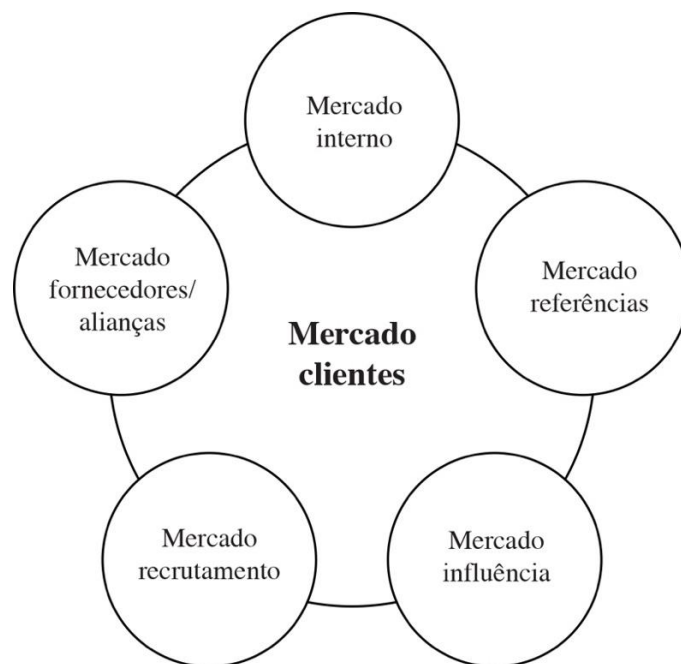
Importa também destacar que existem várias abordagens ao marketing relacional, provenientes de diferentes escolas de pensamento, designadamente a Escola Nórdica (Grupo IMP) e a Escola Anglo-Australiana, onde se destacam os trabalhos desenvolvidos por Francis Butle, Martin Christopher, Adrian Payne e David Ballantyne. À Escola Anglo-Australiana, nomeadamente, a Martin Cristopher, Adrian Payne e David Ballantyne deve-se, entre outros contributos, um trabalho relevante no domínio das relações com diferentes tipos de especificidades que deu origem ao chamado Modelo dos Seis Mercados (Brito, 2011).

Este modelo *“enfaziza a gestão de relacionamentos entre a organização e todos os stakeholders, tendo em vista o cliente e a sua fidelização”* (Carvalho, 2004:5). Ora, só é possível fortalecer os relacionamentos com o cliente, através de uma boa gestão de relações com os diferentes *stakeholders* (Christopher et al., 2002). Por isso, *“todas as pessoas na organização são marketers em part-time e a função de criar valor para o cliente não deverá depender apenas de quem estabelece contacto com o mesmo.”* (Gummeson 1987 *cit in* Carvalho, 2004:5).

2.2- O Modelo dos Seis Mercados

Christopher, Payne e Ballantyne desenvolveram a obra de referência *Relationship Marketing*, em 1991, com o objetivo de “apoiar gestores e estudantes no entendimento da realidade do mercado de negócios; saber como desenvolver tarefas de gestão de relações complexas, nas quais todas as empresas estão envolvidas e têm consciência de que sem as quais não conseguem alcançar o sucesso competitivo.” (Christopher *et al.*, 2002:xi). Esta obra apresenta o modelo dos seis mercados, como uma ferramenta que aborda a gestão de relações com os principais *stakeholders*⁹ de uma empresa, aquilo que os seus autores designaram “mercados”. Neste modelo, os diferentes “mercados” foram agrupados em seis conjuntos, designadamente: Mercados de Clientes, Mercados de Fornecedores e alianças, Mercados de Recrutamento/Treinamento, Mercados de Influência e Mercados de Referência, como melhor se apresenta na figura 2.

Figura 2: Modelo dos Seis Mercados



Fonte: Christopher *et al.*, (2002:80)

⁹ Stakeholders são “entidades, pessoas ou organizações de quem a empresa depende para atingir os seus objetivos e que são capazes de a influenciar de modo mais ou menos ativo por assumirem interesses e expectativas em relação a esta.” (Carvalho, 2004:4)

O modelo assenta na construção de relações fortes e estáveis entre uma determinada empresa e os diferentes mercados (Clientes; Interno; Referências; Influência; Recrutamento; Fornecedores/Alianças). De acordo com Brito *et al.* (2006:17), “*Os seis mercados variam em importância. Como tal, é fundamental compreender as suas dinâmicas e identificar os aspectos críticos que não só influenciam a estratégia da empresa, mas também afectam a sua posição competitiva. A partir dessa análise, as empresas serão capazes de visualizar grupos-chave existentes dentro de cada um desses mercados, e desenvolver estratégias de relacionamento que, em termos de resultado final, possam aumentar o valor gerado para o cliente.*”. Para uma melhor compreensão do modelo, analisa-se, seguidamente, cada um dos mercados.

2.2.1- O Mercado de Clientes

Para compreender o Mercado de Clientes é, desde logo, necessário atender à sua conceção e considerar o que são estratégias de CRM, o valor real e potencial do cliente e ainda o que são programas de fidelização.

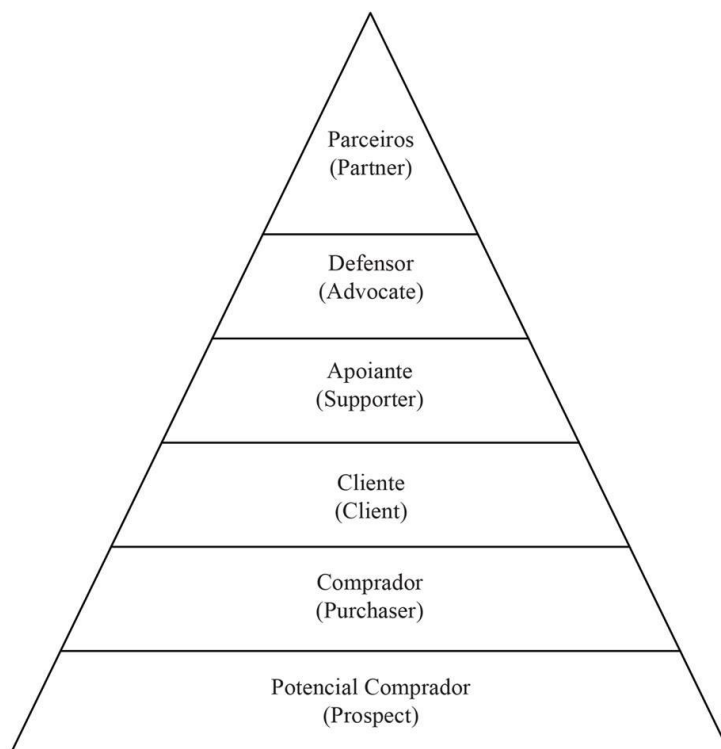
O Mercado de Clientes é composto por três entidades: os compradores diretos, concretamente aqueles que compram diretamente à empresa; os compradores intermediários, que se identificam na atividade de revenda, uma vez que compram aos compradores diretos e em seguida revendem; e os consumidores finais que se situam no final da cadeia de valor e que adquirem aos retalhistas (Brito *et al.*, 2006).

Compradores Diretos → Compradores Intermediários → Consumidores Finais

Numa perspetiva de Marketing Relacional, as empresas devem procurar estabelecer relacionamentos com os seus clientes, tendo em vista maximizar o seu valor. Para tal, segundo Brito *et al.* (2006:17), “*deverão realizar uma análise detalhada do mercado e identificar o tipo de atividade de marketing que precisam de direccionar para cada membro do canal, seja compradores diretos, intermediários e consumidores finais, de modo a concentrar os esforços na construção de relações mais profundas e sustentadas com os clientes.*”.

Todavia, a construção de relações com os clientes, é determinada pelo relacionamento estabelecido entre a empresa e o cliente, que pode ser tipificado em diferentes estádios de desenvolvimento, como mostra a figura 3.

Figura 3: Escada de fidelização de clientes



Fonte: Adaptado de Christopher *et al.*, (2002:48)

No desenvolvimento de uma relação com o cliente, podem ser identificados 6 diferentes estádios de desenvolvimento, como Chistopher *et al.* (2002:48) apresentam:

- **“Parceiros (Partner)**- Alguém que tem uma relação de parceria e confiança com a empresa.
- **Defensor (Advocate)**- Alguém que recomenda ativamente a empresa a outrem e que realiza ações de comunicação positivas em prol da empresa (passa-a-palavra)
- **Apoiante (Supporter)**- Alguém que gosta da empresa e é-lhe fiel, mas que assume uma atitude passiva no que diz respeito à sua recomendação.
- **Cliente (Client)**- Alguém que compra com frequência à empresa, mas pode ter uma atitude neutra ou até mesmo negativa em relação à mesma.
- **Comprador (Purchaser)**- Alguém que comprou apenas uma vez à empresa.

- **Potencial Comprador (Prospect)**- *Alguém em quem a empresa acredita que pode persuadir no sentido de realizar negócios.”*

Para Christopher *et al.* (2002), as empresas devem desenvolver relacionamentos com os clientes, considerando o seu valor de vida, avaliando, com efeito, os custos e benefícios resultantes do investimento nessa relação. Isto significa que, o modelo de relacionamento com todos os clientes, não deverá ser rigorosamente igual.

2.2.1.1- O desenvolvimento de uma estratégia de CRM

O *Customer Relationship Management* (CRM) distingue-se como uma estratégia de negócios capaz de otimizar o volume de vendas, através da valorização de cada cliente, contribuindo assim para a sua satisfação e lealdade. Através de ferramentas de CRM, é possível criar estratégias, gerindo dados de identificação de clientes conseguidos, de forma pessoal ou virtual, ao longo de toda a cadeia de valor da empresa (Gartner Group, s.d.).¹⁰

Para estabelecer uma estratégia eficaz de CRM é fundamental atender a quatro aspectos essenciais, tais como: identificar, diferenciar, interagir e personalizar produtos/serviços direcionados aos clientes. Como salientam Peppers *et al.* (2001 *cit in.* Vichroski *et al.*, 2010:475) é necessário:

“1º Identificar os clientes - É de extrema importância conhecer cada cliente de maneira individual e única, com a maior riqueza de detalhes possível, identificando-o em todos os pontos de contato, independentemente do canal escolhido. Em negócios como supermercados, onde a identificação não é exigida ou esperada, esta deve ser incentivada por programas de fidelidade.

2º Diferenciar os clientes - Com o intuito de encontrar os de maior valor e os de maior potencial, considerando o Life Time Value (LTV) de cada um.

3º Interagir com os clientes - Uma vez que na etapa de diferenciação já foi possível descobrir quais são os clientes de maior valor e os de maior potencial, o próximo passo consiste em incentivá-los a interagir com a empresa, de modo que estas os conheçam cada vez mais, tornando possível o estabelecimento de uma relação de aprendizagem.

¹⁰ Disponível em: <https://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm/>,
acedido em 14/12/2017

4º Personalizar produtos e/ou serviços (quando possível) - A tarefa de personalização torna-se bem mais simples à medida que as necessidades e preferências dos clientes são conhecidas.”

2.2.1.2- O valor real e potencial do cliente

Para que a empresa identifique os clientes a aprofundar numa relação e compreenda como desenvolver essa relação, é desejável que, avalie o valor de vida dos seus clientes, uma vez que cada um apresenta um diferente valor para a empresa.

De acordo com o Brito *et al.* (2006:45), o *life-time value* (LTV) ou o valor de vida do cliente consiste no “*valor de um cliente medido em função dos lucros que ele gera ao longo do seu relacionamento com a empresa*”. Isto significa que, a análise do valor de vida ou do valor real do cliente, está associada à análise dos lucros futuros que o cliente pode trazer (Brito *et al.*, 2006). Como referem Vichroski *et al.* (2010:475), consiste na “*Lucratividade proporcionada pelo cliente ao longo de sua relação com a empresa*”. As referências que o cliente fez e que se transformaram em vendas, também deverão ser consideradas no valor real do cliente, como é salientado por Peppers *et al.* (2001).

Assim, o valor do cliente poderá ser medido em termos reais ou em termos potenciais. Deste modo, o valor potencial do cliente poderá ser avaliado, com base nas análises do histórico da relação com o cliente e em previsões futuras da sua evolução (Peppers *et al.*, 2001). Como afirmam Brito *et al.* (2006:46), “*Traduz o potencial que um cliente representa a longo prazo para a empresa caso esta aumente o potencial do cliente ao seu máximo pelo desenvolvimento de uma estratégia de marketing*”. De acordo com estes autores, o crescimento do valor do cliente poderá ser determinado pela mudança de comportamento de consumo ou por um incremento das suas necessidades.

Os dados resultantes desta análise constituem uma base de trabalho para a criação de novas oportunidades de maximização de lucros através de estratégias específicas, nomeadamente de programas de fidelização.

2.2.1.3- Programas de Fidelização

Os programas de fidelização têm o objetivo estratégico de cultivar o relacionamento do cliente com a empresa, recompensando assim a sua lealdade (Brito *et al.*, 2006). Deste

modo, os programas de fidelização devem ser definidos mediante a análise das diferentes categorias ou tipos de relacionamentos com os clientes, como exemplificado na figura 3, podendo configurar-se em diferentes esquemas, tais como, ofertas de brindes, sistema de acumulação de pontos, talões de descontos, cartões de clientes com descontos (Christopher, 2011).

Brito, *et al.* (2006) explicam que os programas de fidelização podem dividir-se em programas singulares e programas com parcerias:

- **Programas Singulares** – São programas de fidelização que apenas envolvem a empresa que os cria e os seus clientes;
- **Programas com Parcerias** – São os programas de fidelização que envolvem os clientes e mais do que uma empresa, para benefício mútuo.

A implementação dos programas de fidelização poderá ser realizada em sete etapas de execução que, segundo Brito *et al.*, (2006:54-55), consistem:

1º Segmentação do Mercado – *A segmentação do mercado é baseada, com frequência, em factores de natureza psicográfica. O seu objectivo é potenciar os efeitos da retenção dos clientes;*

2º Rede de Parceiros – *A escolha dos eventuais parceiros envolvidos no programa depende fundamentalmente da sua capacidade de acrescentarem valor aos benefícios a conceder aos clientes;*

3º Pacotes de Benefícios – *O pacote de benefícios deve ter um valor, percebido pelos clientes, que supere o «custo» de se manterem fiéis à marca;*

4º Esquema de Benefícios – *O esquema de obtenção de benefícios deve ser transparente, lógico e simples do ponto de vista do cliente. É importante ter em conta que os clientes não são, em geral, especialistas em métodos quantitativos;*

5º Comunicação Eficaz – *Primeiramente, há que desenvolver uma acção de comunicação de marketing dirigida para dentro da organização (marketing interno) e só numa segunda fase tendo como público-alvo os clientes (marketing externo);*

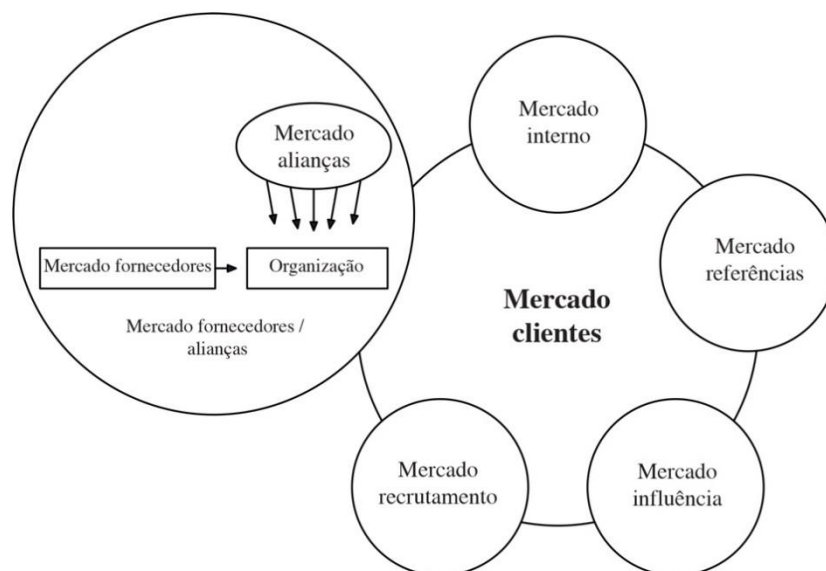
6º Renovação dos Benefícios – *Há que renovar periodicamente os benefícios para os clientes, de forma a conseguir que estes mantenham o interesse no programa de fidelização;*

7º Monitorização – *A avaliação regular deve comparar as vantagens do programa para a empresa (i. e., os ganhos em termos de retenção de clientes) com os custos dos benefícios concedidos bem como com as despesas de gestão do próprio programa (despesas administrativas, de comunicação, etc.)”.*

2.2.2- Mercado dos Fornecedores e Alianças

Numa primeira fase, os autores deste modelo, apenas consideraram neste mercado os fornecedores. Contudo, as alianças entre empresas começaram a ser consideradas importantes, por estarem a crescer significativamente. Desta forma, também foram integradas neste mercado (Figura 4). As alianças proporcionavam maior competitividade do que o serviço isolado de fornecimento, por acrescentar “*novas qualidades de gestão, maior acesso de capital, melhor posição no mercado, criação de rede de contatos e complemento tecnológico entre empresas.*” (Christopher et al., 2002:94).

Figura 4: Mercado dos Fornecedores e Alianças



Fonte: Christopher et al., 2002:95

Segundo Christopher *et al.*, (2002), apesar do Mercado de Fornecedores e Alianças serem encarados como parceiros, existe uma distinção entre cada um dos intervenientes, assim:

- Mercado de Fornecedores - Fornecedores que têm a função na cadeia de valor de fornecer os recursos físicos às empresas para que o produto final se concretize. O aprovisionamento de bens palpáveis pode ser acompanhado com serviços complementares.
- Mercado de Alianças – As alianças são consideradas parcerias, em que várias empresas se unem para concretizar um determinado produto ou serviço. Este fortalecimento de competências está associado à subcontratação entre diferentes entidades que podem-se complementar em fornecimento de componentes de produtos ou serviços especializados. O valor prestado, nestes termos, aumenta e, assim, é possível responder a necessidades mais específicas das empresas.

As parcerias têm naturezas diferentes e podem distinguir-se, segundo Vasconcelos (2014) em:

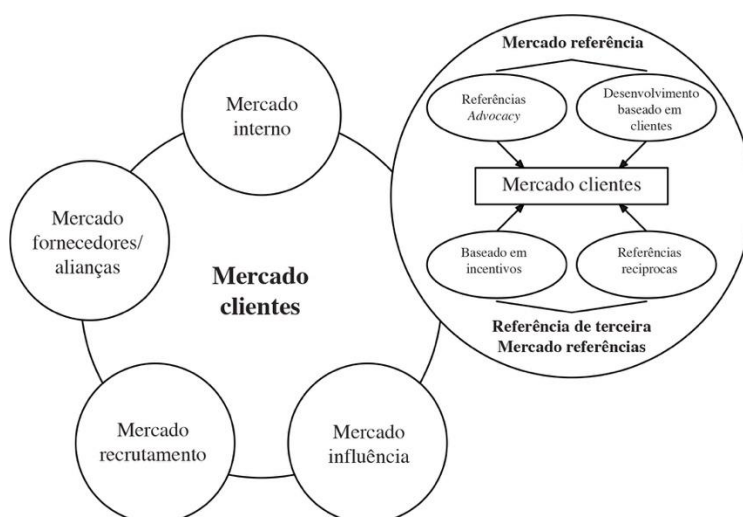
- Parcerias Horizontais, estabelecidas no mercado de alianças, em que os parceiros completam os serviços entre si, acrescentando valor à organização;
- Parcerias Verticais, estabelecidas no mercado de fornecedores, onde as parcerias são desenvolvidas como extensões de uma empresa pela sua relação direta.

As parcerias estabelecidas entre alianças e fornecedores tendem a adotar formas de fazer negócio com abordagens mais atuais, de maneira a protegerem-se da pressão económica baseada nas economias de escala. Isto tem despoletado a necessidade de relações a longo prazo, em particular com os fornecedores, de forma a evitar o conflito gerado pela concorrência direta, beneficiando assim a organização e assegurando vantagens intrínsecas dessas relações (Christopher, 2011). Ora, a escolha do parceiro certo é vital para o bom funcionamento de qualquer empresa. Todavia, para Ford *et al.* (1998) a empresa poderá ter vários motivos para a escolha de um fornecedor, designadamente pela sua capacidade de introduzir melhorias na performance dos produtos ou serviços (componentes e processos mais adaptados às necessidades do cliente), capacidade de transferir conhecimento ou ainda a habilidade para a reduzir a de custos de produção, I&D e administrativos da empresa cliente.

2.2.3- Mercado de Referências

A referenciação “passa-palavra”, como meio de comunicação, permite a divulgação da imagem de uma determinada empresa e é importante como uma forma de captação de potenciais clientes. A promoção de produtos ou serviços através da satisfação divide-se em duas categorias no mercado de referências: Referências de Clientes e de Não Clientes (Christopher *et al.*, 2002), conforme se apresenta na figura 5.

Figura 5: Mercado de Referências



Fonte: (Christopher et al., 2002:88)

De acordo com estes autores, a importância de cada categoria vai depender do tipo de organização, setor, tipo de produto ou serviço prestado. Por outro lado, as categorias referidas podem ser subcategorizadas. Assim, segundo Christopher *et al.* (2002), temos:

Categoria de clientes, em que se pode identificar as seguintes subcategorias:

- Referências de Advogados (*Advocates*): São clientes considerados defensores, por estarem satisfeitos com a empresa, pelos produtos ou serviços prestados e, por isso, por iniciativa própria, defendem-na e recomendam-na a outros consumidores.
- Referências baseadas no desenvolvimento de Clientes (*Customer-base Development*): São clientes considerados apoiantes, ou seja, consumidores que têm uma opinião positiva sobre a empresa. De forma a estimular estes clientes a

se envolverem mais com a empresa, é necessário criar ações de incentivo para que nas suas ações de apoio alcancem mais clientes.

Categoria de não clientes, que podem ser subcategorizadas em:

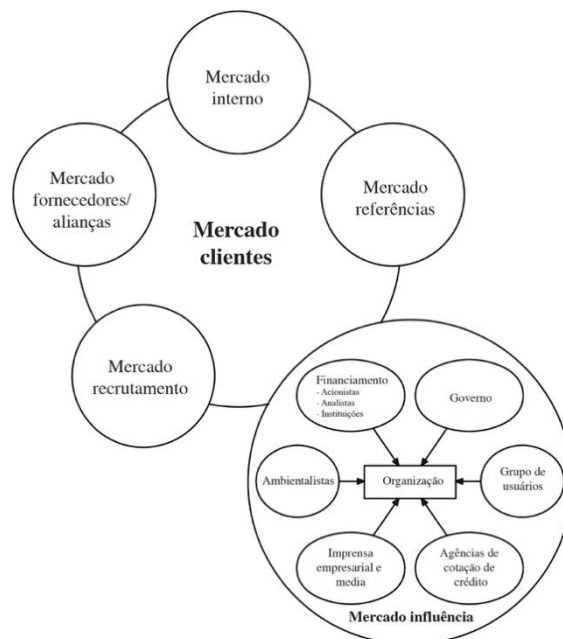
- **Referências Genéricas (*General Referrals*):** São referências provenientes de uma opinião especializada e dividem-se em três situações diferentes: i) as referências relativas a cargos profissionais, em que uma entidade recomenda outra da mesma área pelo aconselhamento; ii) referências especializadas, onde um profissional recomenda um determinado produto ou serviço com base na sua experiência profissional; iii) referências de complementaridade, numa situação em que uma empresa recomenda outra de forma a completar o seu produto/serviço por falta de meios.
- **Referências Recíprocas (*Reciprocal Referrals*):** Acontecem em casos de inter-relacionamento, em que empresas de diferentes propósitos se relacionam por trabalharem num sistema igual de referência. Por exemplo, uma firma de seguros pode recomendar uma firma de contabilidade e vice-versa.
- **Referências baseadas em incentivos (*Incentive-based referrals*):** Este grupo de referências resulta de uma estratégia que é direcionada a clientes com forte carácter de referenciação e, com efeito, são considerados de prioridade na sua manutenção. Sem que existam alternativas para a fidelização, os incentivos permitem contribuir para esse fim.
- **Referências baseadas do “Staff” (*Staff referrals*):** Consideram-se, os colaboradores da empresa, uma mais-valia na referenciação. Neste sentido, são realizadas atividades, de forma a subir o nível de consideração do colaborador perante a empresa. A envolvência dos colaboradores na organização de forma a garantir a sua satisfação, é um caminho que leva a produzir opiniões positivas, junto de potenciais clientes, sobre os produtos/serviços em que já trabalharam e conhecem por completo.

De forma a tirar o máximo de partido do Mercado de Referências, as empresas, numa primeira fase, devem constatar qual a tipologia que mais se identifica na sua organização e, posteriormente recompensar, investindo, deste modo, num “passa-palavra” positivo. Os resultados destas medidas têm um tempo de espera natural, que varia dependentemente da eficácia das estratégias traçadas (Christopher *et al.*, 2002).

2.2.4- Mercado de Influências

O Mercado de Influências é composto por grupos de atores com capacidade de exercer influência em diversos níveis da organização de uma empresa, por meio de decisões ou opiniões. Este grupo pode ser constituído por entidades ligadas à área financeira, ao governo, usuários, agências de cotação de crédito, imprensa empresarial e *media* ou organizações ambientalistas, como se pode observar na figura 6. A correta gestão dos grupos influenciadores, passa por traçar uma estratégia de marketing apropriada (Christopher *et al.*, 2002). No momento atual, o investimento em políticas ligadas a estratégias de sustentabilidade, indicam um forte grupo de influência ativo nesta temática, pelo que é necessário redobrar a atenção em estratégias vocacionadas à responsabilidade social (Doh *et al.*, 2010).

Figura 6: Mercado de Influência



Fonte: Christopher et al., 2002:98

Entre todos os atores que compõem o grupo de influência, existe especial destaque para organizações ligadas às áreas financeiras (acionistas, analistas e instituições financeiras), organizações ambientais, concorrência, organismos políticos e entidades reguladoras. Para Christopher *et al.* (2002) estes quatro grupos de organizações são os mais comuns de influenciar as empresas:

- **Mercado Financeiro e de Investimento** – Reicheld (1990 *cit in.* Christopher *et al.*, 2002) na pesquisa *The Loyalty Effect*, publicada na *Harvard Business School Press*, foca a importância deste grupo de influência no marketing relacional. A propósito, Reicheld “conclui que os gestores acham quase impossível encontrar estratégias de criação de valor a longo prazo sem o apoio de investidores leais e experientes” (Reicheld, 1990 *cit in.* Christopher *et al.*, 2002:101). As organizações empresariais, para conquistarem a sua credibilidade e apoio econômico, necessitam de ganhar a confiança do mercado de influência financeiro e dos investidores. A confiança passada pelas empresas para estas organizações financeiras é desenvolvida, a partir de estratégias de comunicação ativas (Carvalho, 2004).
- **Mercado de Influência de Organizações Ambientalistas** – Empresas estabelecidas em setores mineiros, petroquímicos ou de fabricação, têm que adotar uma atitude cautelosa em relação aos grupos e organizações ambientais. A capacidade de comunicação e de aproximação com a população, de organizações como a *Green Peace*, mostram a facilidade de afirmar a sua posição perante qualquer empresa. A postura a adotar terá de expressar um sentido ecológico, como o respeito pela natureza e pelo ser humano. Casos como a empresa *Shell*, referenciando a plataforma no Mar do Norte com conotação negativa, denegriram a sua imagem; ao passo que, a empresa *Body Shop* destacou-se como um bom exemplo de uma empresa sustentável, pela sua campanha de proteção dos animais, conseguindo assim obter uma conotação positiva por parte da comunidade e das organizações ambientais (Christopher, 2002).
- **Mercado de Influência de Concorrência** – Empresas que partilhem o mesmo setor de atividade, devem assumir uma postura de ética na opinião sobre as concorrentes, para que os interesses entre as organizações não colidam. Deve existir uma relação de respeito mútuo, para que a imagem das empresas seja

sempre de integridade e competência. Por exemplo, o fato da *British Airways* ter assumido uma atitude menos correta em relação à sua concorrente direta *Virgin Atlantic*, no início da década de 90, levou a um desposicionamento da imagem da *British Airways* perante a opinião pública, beneficiando assim a sua concorrente (Christopher, 2002).

- **Mercado de Influência Política e Entidades Reguladoras** – A influência política e de entidades reguladoras, envolve frequentemente algumas empresas na resposta a questões de foro público. Organismos como o parlamento, ministérios, autarquias locais e centrais ou mesmo órgãos do governo, interessam-se, particularmente, por organizações que dão resposta a temas como saúde pública, infraestruturas, sistemas de telecomunicação, energéticos, segurança, entre outros. A manutenção de relações com este mercado de influência implica, uma boa prestação por parte da empresa na resposta a serviços/produtos solicitados, na medida em pode pôr em causa níveis de segurança pública, desempenhos económicos, agendas políticas ou até níveis de empregabilidade, segundo Christopher *et al.* (2002).

2.2.5- Mercado de Recrutamento

A complexidade do mercado empresarial atual exige às empresas possuírem uma equipa de colaboradores talentosos e competentes. Para além das *skills* de trabalho, é fundamental cultivar um clima motivacional dentro da organização e garantir que a imagem da empresa seja o reflexo da equipa de trabalho (Carvalho, 2004).

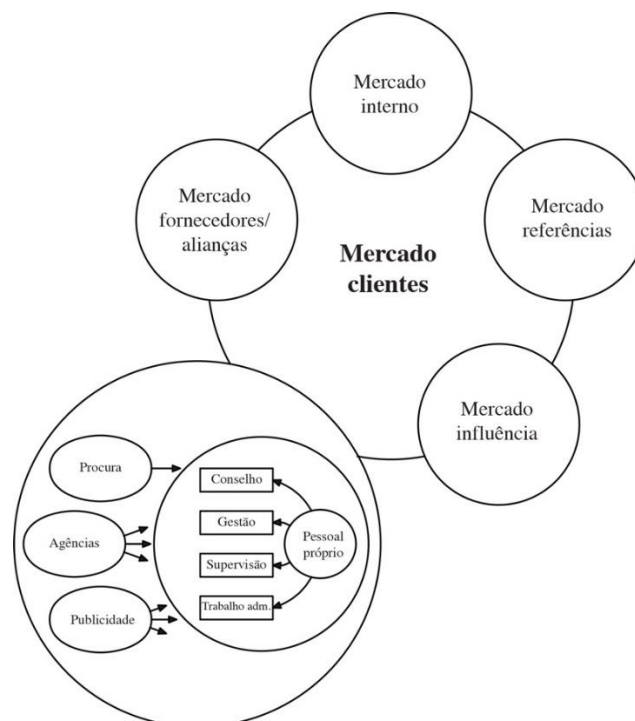
Num mercado empresarial cada vez mais competitivo, as organizações já perceberam que o capital humano é mais importante que o capital financeiro. Equipas treinadas e com experiência, são consideradas elementos vitais de uma empresa por acrescentarem valor aos produtos/serviços. Ora, são as pessoas que fazem uma empresa funcionar “mecanicamente” na sua organização e são a “cara” na comunicação com o cliente (Christopher *et al.*, 2002).

A responsabilidade de introduzir novos colaboradores numa equipa de trabalho ou de recrutar para constituir uma nova equipa, é de importância relevante e que recai sobre um departamento especializado para a função, geralmente o departamento de recursos humanos (Christopher *et al.*, 2002). Por isso, a base de trabalho do Mercado de

Recrutamento é constituída por todos os potênciais candidatos e, a sua seleção é executada, conforme as diretrizes definidas por cada departamento de recursos humanos. A estes cabem a “*complexa tarefa de recrutar, atrair e reter pessoas geradoras de valor e que representem a imagem da organização*” (Brito *et al.* 2006:23). A propósito, Christopher *et al.*, (2002) expõem, o exemplo da companhia *Southwest Airlines*, como um exemplo de organização que valoriza o talento dos seus colaboradores. Esta companhia define o perfil do colaborador na estratégia de recrutamento para cargos de atendimento ao cliente, valorizando características como o sentido de humor e que gostem genuinamente de trabalhar com o público. A seleção do colaborador ideal, para cargos de atendimento ao cliente, é tão vital para a empresa que, num processo de recrutamento que envolveu 85 mil candidatos, apenas 3% foram contratados.

Para Christopher *et al.* (2002), existem diversas fontes de recrutamento: a comunicação social, instituições de ensino, referências por parte dos colaboradores, consultoras especializadas em recrutamento de talentos e plataformas digitais (Figura 7).

Figura 7: Mercado de Recrutamento



Fonte: Christopher *et al.*, (2002: 102)

Numa situação ideal de recrutamento, os gestores de recursos humanos devem considerar o perfil de candidato mais adequado à sua empresa. No entanto, em muitos

casos, isto não acontece. Por isso, na perspectiva de Brito *et al.*, (2006:23), os critérios para que o processo de recrutamento seja eficaz, passam pelas seguintes ações:

- “*Criação de um clima organizacional apropriado*”;
- “*Comunicação dos benefícios dessa organização a potenciais empregados*”;
- “*Definição do perfil de funcionários a serem recrutados que satisfaça a imagem que a empresa pretende e que venha a ser projetada para os seus clientes e potenciais candidatos a funcionários.*”.

2.2.6- Mercado Interno

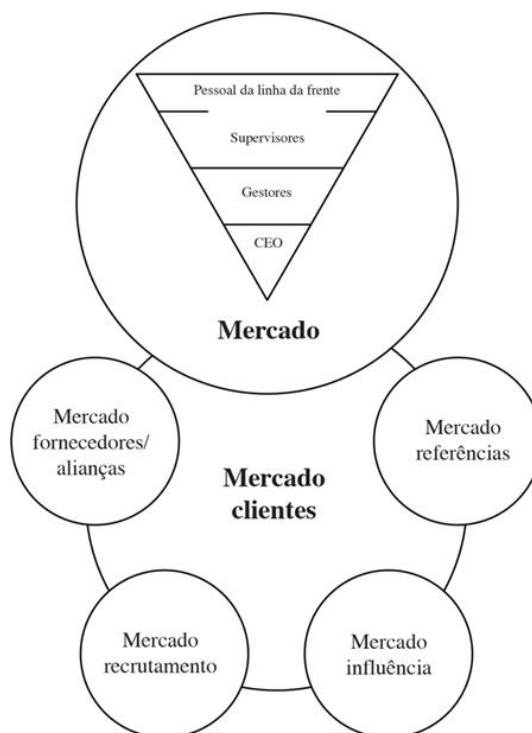
Para Christopher *et al.* (2002:112) “*O mercado interno envolve reconhecer a importância de atrair, motivar, treinar e manter colaboradores de qualidade através do desenvolvimento de empregos que consigam satisfazer as necessidades individuais. O marketing interno visa incentivar os trabalhadores a se comportarem de forma a atrair clientes para a empresa. Além disso, as pessoas mais talentosas vão querer trabalhar nas empresas que valorizam os seus funcionários*”. A perspectiva destes autores é reveladora de que numa empresa:

- Os colaboradores devem ser encarados como sendo, simultaneamente, clientes e fornecedores internos. Com efeito, a empresa deve-se empenhar tendo em vista garantir que todos os colaboradores recebem qualidade de serviço da empresa e, de igual modo, prestem qualidade de serviço aos clientes externos.
- É fundamental um envolvimento dos colaboradores nos objetivos, missão e estratégia definida e, para isso, a empresa deve recorrer aos diferentes meios de comunicação interna que dispõe, nomeadamente o contacto pessoal, telefónico ou *e-mail* (Christopher *et al.*, 2002).

Esta abordagem permite aumentar a confiança dos colaboradores e, por consequência, facilita a implementação de estratégias e incentiva soluções mais criativas para problemas de maior complexidade. Assim, do mesmo modo que o marketing externo investe nos clientes externos, o marketing interno “olha” para os colaboradores da organização como se fossem clientes, reconhecendo que a satisfação dos clientes externos é condicionada pela satisfação dos clientes internos (Marques, 2012; Aburoub *et al.*, 2011). Assim, a figura 8 apresenta um esquema, em pirâmide invertida, ilustrador da orientação para este mercado. Os colaboradores que operacionalizam a estratégia da

empresa devem ser apoiados por toda a organização, desde logo, pela gestão de topo, de modo a poderem assegurar um elevado nível de serviço aos clientes.

Figura 8: Marketing Interno



Fonte: Christopher et al., 2002: 108

Para Grönroos (2000 *cit in*. Figueiredo, 2013:12), uma boa gestão do Mercado Interno depende de quatro ideias fundamentais:

- “1. Fazer os possíveis para que os recursos humanos estejam motivados para uma orientação para o mercado, e ainda que cumpram da melhor forma as tarefas que se pretende;*
- 2. Atrair e reter os bons recursos humanos;*
- 3. Certificar que todos os serviços internos são fornecidos de forma correta, tanto dentro da organização, como com os parceiros;*
- 4. Fornecer o apoio necessário, tanto ao nível da gestão como ao nível tecnológico, com o propósito de os part-time marketers desempenharem eficazmente as suas funções, tanto ao nível interno, como ao nível externo.”.*

Christopher *et al.* (2002) destacam que existem funcionários que estão mais frequentemente em contacto com os clientes. Por isso, o valor proporcionado ao cliente

por cada funcionário, também é condicionado pela sua posição na organização. Como tal, os colaboradores podem ser categorizados em quatro grupos distintos:

- *Contactors* – São aqueles que estão frequentemente em contacto direto com o cliente e envolvem-se em atividades de marketing, ocupam também posições de venda direta ou de prestações de serviços. Na fase de recrutamento, deve-se ter em conta o potencial de cada candidato para preencher este cargo. Para além dos valores pessoais, é fundamental considerar uma formação destes para o atendimento ao cliente. Devem ser preparados e motivados para estabelecerem contacto direto com o público;
- *Modifiers* – Constituem o grupo de contacto ao cliente reconhecido por *contact center*. A título de exemplo, identifica-se as rececionistas ou telefonistas. É vital para uma empresa que estes profissionais estejam preparados para lidar diretamente com o público, esclarecendo qualquer assunto e transmitindo constantemente a filosofia da empresa. Devem ser acompanhados com formações, para que o seu trabalho de aproximação ao cliente seja bem executado e possam contribuir para a manutenção da imagem da empresa.
- *Influencers* – Representam os grupos que desenvolvem as estratégias de marketing, tais como, o desenvolvimento de produtos, publicidade, pesquisa de mercados e de necessidades dos clientes, etc., pelo que devem conhecer bem o funcionamento da empresa. Não estabelecem diretamente contacto com o cliente, mas constituem as equipas responsáveis por traçar as estratégias da empresa.
- *Isolateds* – Consideram-se os funcionários integrados nos departamentos de recursos humanos, financeiros, processamento salarial, compras e produção. Estes funcionários desempenham funções de suporte fundamentais na empresa, garantido assim o seu funcionamento. As suas decisões têm que ser sensíveis à realidade dos colaboradores e dos clientes (externos), uma vez que condicionam (indiretamente) o valor criado no mercado.

A estratégia de marketing de uma empresa tem de alcançar o mercado externo, assim como o mercado interno, de forma a conseguir obter o melhor rendimento de toda a sua equipa. Por isso, o marketing relacional não pode ser visto como o resultado de uma equipa de trabalho isolada, mas sim como o resultado de um envolvimento global dos

colaboradores da empresa. No marketing interno, todos os intervenientes da empresa são considerados “peças” fundamentais na estratégia de marketing (Grönroos, 1999).

2.3- Conclusão

A abordagem do marketing relacional, como sistema que valoriza relações entre clientes e empresa, ganha destaque perante o marketing transacional. A construção e manutenção dos relacionamentos são princípios básicos empresariais que visam adquirir e manter clientes através da fidelização.

A atividade de marketing que foca somente o interesse no cliente começa a cair em desuso pela maioria das empresas, uma vez que descora e não explora o potencial que a empresa pode vir a ter se os *stakeholders* forem introduzidos, são eles, o mercado de clientes, mercado de referências, mercado de influências, mercado de recrutamento, mercado de fornecedores/alianças e o mercado interno.

Ao longo deste capítulo, procurou-se demonstrar a importância do desenvolvimento e inclusão dos *stakeholders*, através do Modelo dos Seis Mercados, na política da organização.

O Modelo dos Seis Mercados visa contribuir para o aprofundamento das relações entre a organização e o cliente. Por outro lado, contribui para a criação de uma maior confiança entre fornecedores, empresas e instituições concorrentes no mercado, permitindo, com efeito, o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficientes junto dos diferentes *stakeholders* e, em última instância, o aumento da satisfação e fidelização do cliente.

Capítulo III

3- A Metodologia de Estudo de Caso

O estudo científico significa descobrir novos fatos, como serve também, para confirmar informações já existentes. Assim, a pesquisa científica pode ser definida em termos de revisão de conhecimento existente em determinada área, juntamente com a criação de um novo ponto de vista sobre o assunto (Clarke *et al.*, 1998).

A metodologia é considerada a disciplina que serve os mais variados processos de pesquisa, onde questões técnicas são levantadas e significam um aprofundamento teórico consequente. Não se trata apenas de um processo específico de pesquisa, mas de um instrumento intelectual que formula conhecimento científico (Martins, 2004).

A metodologia apropriada numa dissertação focada na área de turismo e hospitalidade representa 20% de importância no trabalho total, segundo Clarke *et al.*, (1998). É considerado a validade dos métodos da pesquisa, realçando-se a sua clareza e adequação ao trabalho proposto. A seleção do método de trabalho terá que ser justificada com uma perspectiva abrangente e os dados resultantes desta pesquisa deverão ser expostos, explicados e analisados (Clarke *et al.*, 1998).

3.1-Propósito da Pesquisa

Para Marconi *et al.* (2003), o ato de pesquisar compreende uma formalização de um pensamento reflexivo concebido com base no tratamento de informação científica. Com efeito, a estruturação do método de pesquisa compreende seis fases fundamentais: (i) Selecionar o problema para a investigação; (ii) Clarificação do que é o problema; (iii) Decisão dos métodos de trabalho; (iv) Recolha e organização de dados; (v) Análise e interpretação dos dados; (vi) Conclusão sobre a pesquisa.

A justificação de uma pesquisa deverá ser o ponto de partida de qualquer trabalho científico e deve envolver questões do tipo: “Qual é o tema do meu estudo?”; Para “quem” se dirige?; “O que” é o estudo?; “Por que/Como” se realiza o estudo? (Yin, 2001:26). Os diferentes tipos de questões aplicadas encaminham a pesquisa para determinado campo de atuação científico. Deste modo, o uso de “o que” mostra resultados inclinados para o uso exploratório ou de predominância de algum tipo de

dado em específico. “*Como*” e “*Por que*” são questões que levam à formulação de estudos de caso ou pesquisas históricas (Yin, 2001).

De acordo com Pimenta (2012), a definição do propósito de pesquisa, passa também por identificar todos os intervenientes, diretos e indiretos, sobre o estudo a tratar. A identificação destes atores permite dimensionar o problema/oportunidade, em que quanto maior for, mais complexo se tornará na sua resolução. Por outro lado, a pessoa responsável pela recolha de dados, deve-se envolver diretamente com o tema, de modo a que o processo de recolha se desenvolva da forma mais natural e precisa possível.

3.2-Métodos de Pesquisa

L. R. Gay (*cit. in. Carmo et. al., 1998*) elabora uma classificação relativa aos métodos de pesquisa utilizados em ciências da educação e ciências sociais. Apresenta uma diferenciação ao nível das metodologias de pesquisa, diferenciando-os em dois grandes grupos, isto é, distinguindo-os quanto ao propósito e quanto ao método.

As categorias de investigação denominadas de investigação básica, investigação aplicada, investigação em avaliação, investigação e desenvolvimento (I&D), investigação-ação, enquadram-se no grupo distinguido quanto ao propósito por estarem baseados “*fundamentalmente na aplicabilidade dos resultados e no grau em que estes são generalizáveis à população em estudo.*” (Carmo et. al., 1998:209).

O grupo que é distinguido quando ao método, engloba métodos de pesquisa muito próprios no seu desenvolvimento, mas com pontos de concordância entre eles na sua aplicabilidade: “*definição de problema, recolha de dados, análise dos dados e formulação das conclusões.*” (Carmo et. al., 1998:209). Nesta categoria metodológica insere-se a investigação histórica, investigação descritiva, estudo de caso, estudo etnográfico, investigação correlacional, investigação experimental e investigação casual comparativa (Carmo et al., 1998).

Perante as diferentes abordagens de pesquisa expostas, a investigação desenvolvida direcionou-se para o estudo de caso, por se mostrar a mais ajustada perante o tema e os objetivos propostos, como se apresenta seguidamente.

3.3-Metodologia de Estudo de Caso ou Análise Intensiva como Metodologia de Investigação

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.” (Yin, 2001:32).

Embora, tradicionalmente, o estudo de caso não fosse entendido como uma estratégia formal de pesquisa, mas como um estágio exploratório de menor importância, atualmente, é utilizado em diversas áreas científicas, tais como, a sociologia, psicologia, estudos organizacionais e ciências sociais (Yin, 1994).

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso valoriza a atuação perante a realidade contextualizada, de forma a adquirir conhecimento do fenómeno estudado. Todavia, o investigador *“enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados a precisar de convergir para um formato de triângulo e, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a recolha e análise de dados.”* (Yin, 2001:33).

Ora, a metodologia de estudo de caso é viável para obter dados implícitos e explícitos de determinado assunto. Por isso, este método está vinculado a múltiplas fontes de recolha de dados, tais como, recolha de documentos, observação direta e entrevistas, com o intuito de não crer unicamente numa única fonte de dados. Por outro lado, esta metodologia transfere para a sua pesquisa uma abordagem qualitativa, onde a finalidade recai sempre para a exposição de um evento ou situação real, com um grau de complexidade reconhecível (Zainal, 2007; Creswell, 2010).

Segundo Yin (1989 *cit in*. Bressan 2000:3), existem quatro situações pertinentes para a utilização da metodologia de estudo de caso:

- *Explicar ligações causais nas intervenções da vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “surveys” ou pelas estratégias experimentais;*
- *Descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;*
- *Avaliar, ainda que de forma descritiva, uma dada intervenção;*

- *Explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.”.*

3.4- O Estudo de Caso como Estratégia Pedagógica

O estudo de caso como estratégia pedagógica, começou a ser aplicado na Faculdade de Direito da Universidade de Havard pelo Professor Christopher Langdell, em 1880, e posteriormente, foi introduzido noutras áreas do conhecimento, nomeadamente na educação, medicina e sociologia (Ikeda *et al.*, 2006).

O ensino conduzido pela metodologia de estudo de caso consiste num “diálogo entre o instrutor e os alunos”, no qual é reconhecido o valor do envolvimento do aprendiz através da sua participação ativa (Carvalho, 2004) e começa a ser recorrentemente utilizado como estratégia de aprendizagem, por permitir a aplicação de conceitos teóricos a casos concretos da vida real (Goodenough, 1994).

Para Goodenough (1994) o estudo de caso, enquanto estratégia pedagógica, apresenta várias vantagens. Desde logo, permite a realização de trabalho em grupo, contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento de relações interpessoais. Por outro lado, o facto de abordar temas amplos e complexos, permite promover a interdisciplinaridade, curiosidade e competências auto-didatas. Neste sentido, Nuñez (2003 *cit in* Ikeda *et al.*, 2006) destaca que, o estudo de caso contribui mesmo para estimular a motivação. Vasconcelos (2014) valoriza ainda a perspetiva exigida ao aluno, referindo que a aprendizagem assente na metodologia de estudo de caso é a de “*saber estar ou ser*”, não sendo suficiente uma abordagem de “*saber-saber*” ou “*saber-fazer*”. Com efeito, o processo de trabalho tende a ser dinâmico, onde as fontes de pesquisa não são estáticas e obrigam a uma interatividade permanente.

3.4.1- A preparação da Aula

O estudo de caso poderá ser encarado como uma ferramenta pedagógica complementar ao estudo de uma determinada temática e que poderá contribuir para os objetivos definidos no plano da aula (Goodenough, 1994). Deste modo, o tema a ser discutido em aula deve ser previamente estudado e preparado pelo professor (Ikeda *et al.*, 2006). Contudo, o aluno deverá ter um papel de protagonista no estudo de caso ao longo da aula, cabendo ao professor o papel de orientador (Goodenough, 1994). De acordo com

Herreid (2006), o papel do professor não se cinge à demonstração de conhecimento, envolvendo acompanhamento e motivação, para que os alunos alcancem uma postura crítica e consistente em relação ao trabalho a desenvolver. Isto significa que, os alunos expostos a esta metodologia têm que reconhecer a importância individual que representam para a auto-aprendizagem. Mais ainda, segundo o autor, o estudo de caso potencia o desenvolvimento de conhecimentos teóricos (acadêmicos), na medida em que permite conjugar com conhecimentos empíricos (decorrentes da vida profissional dos participantes) e relacionados com problemáticas do mundo real.

Erskine (1996 *cit in.*, Vasconcelos 2014:65) expõe como essencial o planeamento das condições físicas do espaço, a boa organização dos alunos e a existência de elementos materiais de trabalho:

- *“Condições físicas do espaço – a aula deve decorrer em espaços cujas infraestruturas (instalações e equipamentos) asseguram as condições necessárias e adequadas ao bom funcionamento da aula. Os alunos devem estar dispostos na sala em U, facilitando a comunicação entre todos.*
- *Identificação dos alunos – caso os grupos de trabalho contenham elementos que não se conheçam, é conveniente que haja uma apresentação de cada um, de forma a criar à-vontade entre os alunos/formandos e facilitar a comunicação e o debate de ideias entre os mesmos.*
- *Existência de elementos materiais – como complemento do estudo de caso, pode ser útil o fornecimento de outros elementos como materiais complementares, nomeadamente revistas científicas da especialidade, textos de apoio, fotografias ou filmes (Haaken e Christensen, 1999).”*

Por sua vez, o professor deverá realizar uma nota pedagógica que deverá servir de apoio à análise do caso (Carvalho, 2004). Assim, seguindo o raciocínio de Erskine (1996 *cit in.*, Carvalho, 2004), é também necessário a formulação de diretrizes para o desenvolvimento da nota pedagógica, que deverá integrar: sumário do caso de estudo, análise dos dados mais importantes para o entendimento do estudo, objetivos pedagógicos, afetação de tempo às diferentes fases do estudo, questões para discussão e, por fim, respetivas respostas às questões formuladas.

3.4.2- A Aula

O primeiro momento de aula é ocupado pela introdução do tema do estudo de caso e com a sua apresentação. Nesta fase, é necessário também expor, de forma clara, as diretrizes do trabalho a desenvolver e as responsabilidades que este incumbe (Goodenough, 1994).

Durante a aula, cabe ao professor o estudo prévio de como dirigir a discussão e o entendimento das temáticas a debater e, ao estudante, cabe o papel de colocar dúvidas, de forma a atingir o maior grau de esclarecimento possível e participar ativamente na discussão (Ikeda *et al.*, 2006). Segundo Herreid (2006), a motivação dos alunos na participação é mesmo essencial, uma vez que só assim é possível colmatar o silenciamento de qualquer questão, seja pertinente, descontextualizada ou ingénua.

A postura do professor deverá ser de (Bonoma e Kosnik, 1989; Husock, 2000 *cit in.*, Vasconcelos, 2014:66-67):

- *“Facilitador, ao facilitar e estimular a comunicação entre os alunos/formandos, fomentando a discussão das questões mais relevantes e assegurando que existe uma participação de todos os elementos dos grupos de trabalho;*
- *Treinador, à semelhança de um treinador desportivo que treina os seus jogadores no sentido de estes alcançarem os resultados pretendidos em função dos objetivos traçados, o professor deve orientar os seus alunos/formandos para a assunção de cenários, pressupostos e tomada de decisões que lhes permitam atingir os objetivos pedagógicos definidos;*
- *Demonstrador, ao clarificar as diversas questões que surgem ao longo da discussão, inventariando os diversos cenários e pressupostos assumidos em cada uma das fases do estudo de caso. No final, deve apresentar as conclusões, sumariando as tomadas de decisão necessárias ao longo da resolução do estudo de caso. Cabe ainda ao professor controlar a afetação do tempo às várias fases do estudo de caso, de acordo com o planeamento feito na nota pedagógica.”*

3.5- O desenho da investigação

Nesta secção será apresentada a estratégia de pesquisa desenvolvida, nomeadamente o propósito da pesquisa e o método de pesquisa envolvido, fazendo-se referência às múltiplas fontes de investigação.

3.5.1- Propósito da Pesquisa

Esta investigação tem como objetivo compreender como o valor criado para o turista é incrementado pelos relacionamentos desenvolvidos pelas entidades que produzem uma atração turística. De modo mais específico, procura-se compreender como um restaurante pertencente à *Marca Cuina Catalana* (Restaurante Sete Portes), gere os relacionamentos com os diferentes *stakeholders*, de forma a criar valor para os seus clientes.

3.5.2- Método de Pesquisa

O processo de pesquisa desta dissertação envolveu a metodologia de estudo de caso enquanto metodologia de investigação (Yin, 1994). Para efeitos de recolha de dados, recorreram-se a fontes de pesquisa de dados primários e secundários, como iremos analisar seguidamente.

3.5.2.1- Fontes Primárias

Na presente dissertação, a pesquisa primária teve lugar na cidade de Barcelona, na área abrangida pela FICCG, mais especificamente, nas organizações onde foram realizadas as entrevistas, tais como: Turismo de Barcelona, Turismo de Catalunha, Ficcg, restaurante Sete Portes, empresa Occio Vital ligada ao Turismo Cultural e Gastronómico, Turismo Cultural e Gastronómico ligado à Unesco (ao Xavier Medina), e da Llonganissa Vic e produtores regionais de produtos certificados da Catalunha.

Cada entrevista, contou com cerca de uma hora e meia de gravação. A sua realização deu-se entre os meses de Março e Junho de 2015, por via e-mail para o Turismo da Catalunha e, presencialmente, para os restantes intervenientes, seguindo um guião semiestruturado de 30 a 32 perguntas que foram de encontro à bibliografia utilizada para a revisão literatura.

Importa salientar porém que, neste universo de pesquisa, o restaurante Sete Portes assumiu um papel central. Neste sentido, é de destacar que a entrevista a este restaurante foi realizada no dia 25 de Junho de 2015 pelas 15 horas, após contato telefónico entre Pepa Ayumi diretora da FICCG e Cristina Biosca diretora do Restaurante (Anexo II).

As entrevistas semi-estruturas foram a opção de pesquisa primária que mais se adequou à realidade estudada. O facto de existir um guião com questões directrizes, facilitou a dinâmica da interação entre os participantes e permitiu explorar com maior flexibilidade os temas debatidos (Bryman, 2001).

3.5.2.2- Fontes Secundárias

A ampla recolha de informação por diversas vias é o que garante a diferenciação do estudo de caso (Yin, 1994). Ora, esta metodologia de investigação está vinculada a múltiplas fontes de recolha de dados (Zainal, 2007), que permitem corroborar a informação, com as várias fontes de evidências (Yin, 2001). Com efeito, os dados secundários funcionaram assim, como um recurso complementar que permitiu consolidar os dados obtidos por meio das entrevistas.

Para a realização deste caso, foram recolhidos os seguintes dados secundários: documentos estratégicos (documentos estes obtidos por via pública, publicados na internet ou pedidos por via oficiosa), folhetos publicitários, artigos de jornais e de revistas especializadas.

3.5-Conclusão

Neste capítulo, foi possível compreender que, o estudo de caso é, simultaneamente, uma metodologia de investigação e uma técnica pedagógica de aprendizagem.

Enquanto metodologia de investigação, o estudo de caso poderá ter um propósito de pesquisa exploratório, descritivo ou causal, permitindo encontrar resposta para questões de investigação do tipo “como” e “por que”.

Todavia, o estudo de caso, enquanto técnica pedagógica, permite uma aproximação à dimensão real, promovendo nos alunos competências para tomar decisões, com base no contributo dos alunos com diferentes experiências, saberes e pontos de vista. Deste modo, é de afirmar que, o estudo de caso poderá ser uma ferramenta importante no processo de aprendizagem ao nível da Gestão e do Marketing.

Capítulo IV

4- Estudo de Caso

4.1- A Marca Cuina Catalana

A *Fundació Institut Català de la Cuina i Cultura gastronómica* (FICCG) é uma fundação privada sem fins lucrativos, que trabalha para garantir o reconhecimento da cultura gastronómica da Catalunha. Tem como missão o apoio a organizações públicas e privadas, tais como, profissionais de restauração, produtores, distribuidores, centros de pesquisa, fundações, empresas, e grêmios do sector da gastronomia e restauração, integrando também, o Campus de Alimentação da Universidade de Barcelona. Uma das valências desta fundação é o aprofundamento do estudo e pesquisa da gastronomia da Catalunha, tanto a nível social como institucional, com o objetivo de reforçar a sua identidade, a nível nacional e internacional.¹¹

A FICCG (figura 9) iniciou o projeto *Marca Cuina Catalana* (MCC), em 2001, que resultou de um projeto amplo de estudo, reflexão e promoção da cozinha Catalã, com a finalidade de alcançar o património Imaterial da Humanidade pela UNESCO. A MCC tem como propósito preservar e divulgar a riqueza gastronómica e cultura da Catalunha (Cuina Catalana, sd).

Figura 9: Candidatura da Cozinha Catalã a Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO.



Fonte: *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica* (2012)

O projeto MCC foi desenvolvido em duas fases complementares. A primeira desenvolveu um estudo para o entendimento da realidade gastronómica da região,

¹¹ Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/ca/pag/ficc-qui-som/>, acedido em: 05/1/2018

conseguindo reunir um receituário que resultou na publicação do *Corpus de la Cuina Catalana*, em Novembro de 2006. Na segunda fase de trabalho, desencadeou-se um esforço para o aumento da experiência culinária e na revisão metodológica do material que integrou o projeto. Quatro anos depois da publicação do receituário, já em 2010, publicou-se os resultados da segunda fase, com o livro *Corpus del Patrimoni Culinari Català* (Cuina Catalana, sd:4), conforme ilustra a figura 10.

Figura 10: Corpus do Património Culinário Catalão



Fonte: *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronòmica* (2012)

4.1.1- Breve Referência Histórica

A cultura gastronômica catalã conta com uma evolução histórica com cerca de 700 anos, constituindo influências inquestionáveis na gastronomia Europeia e Americana. A sua história é constituída por um reportório de receitas, iniciando-se com *Sent Sovi*, escrito no século XIV, representando o surgimento de chefes alfabetizados e cultos. A tradição na área da culinária ganha força e expressão com o passar dos anos, numa época onde a globalização está presente (Fundació Institut Català de la Cuina, 2014).

Existiram várias personagens históricas que contribuíram para a proliferação desta cultura, ocupando períodos históricos distintivos. A difusão da gastronomia catalã iniciou-se no pontificado de Calisto III e Alfonso, o *Magnânimo* em Nápoles, seguindo mais tarde os territórios de Roma e Florença governado pelos Médici. Este contributo regional, para a cultura mundial, atinge o auge de divulgação durante 70 anos, entre o período temporal de 1450 a 1520. No período que se seguiu, entre os séculos XVI e XVII, a Catalunha torna-se num território periférico devido à mudança da corte para Castela e à crise económica, representando assim como consequência, a perda de peso cultural e político, afetando a gastronomia da região (*Passim*).

O cenário de crise muda na segunda metade do século XVIII, onde a gastronomia da Catalunha volta a ser relevante com o surgimento de receituários conventuais, *Cartuja d'escala* e os livros de arte de *Quynar Dei* e *Cap Sever Olot*. Estes livros são a base intelectual com instruções precisas direcionadas a cozinheiros principiantes, que mais tarde se vieram a formar chefes (*Passim*).

O registo da evolução cultural tem estado a par do desenvolvimento intelectual e, como vimos, os livros da especialidade gastronómica têm contribuído para este estudo. No segundo terço do século XIX, marcado pelo romantismo e o nacionalismo, surge novamente uma publicação, reforçada pela recuperação do Catalão como língua oficial, *La Cuinera Catalana* em 1835. Este livro surge com a finalidade de alcançar o público em geral. Já no século XX, surge o livro *La Teca* em 1928, desenvolvido segundo uma parceria entre o jornalista político Ferran Agullo de Gerona e o Chefe de cozinha Ignasi Domenech. O trabalho destes autores foi desenvolvido com o propósito de reforçar identidade e cultura gastronómica num momento de desenvolvimento, em que se dedica à recuperação de pratos tradicionais e à edição de livros e revistas de receitas. O início da Guerra Civil Espanhola em 1936 leva ao esquecimento do trabalho *La Teca* (*Passim*).

Com o clima de guerra a produção de conhecimento dedicado à gastronomia era escasso. Obras de referência só surgem novamente na década de 70, distinguindo *Nuestra Cocina, Gastronomía e História* em 1970, de Néstor Luján e Joan Perucho, e no ano de 1972 a obra *O que nós comemos* de Josep Pla. O ressurgimento das obras literárias significa o retomar do investimento cultural na cozinha Catalã. O período pós-guerra com a democratização do Estado trouxe estabilidade e depois de 1985, com o impulso do turismo de massas, a cozinha Catalã é elevada a um patamar de alta qualidade (*Passim*).

A transição do século XX para XXI é marcada com uma geração que aposta na educação especializada e, neste fluxo, nascem nomes como Ferran Adrià, os irmãos Roca, Carme Ruscalleda, Santi Santamaria (entre outros) que representam Chefes de cozinha considerados os “vanguardistas” no patamar mundial. As escolas de hotelaria e restauração multiplicam-se e reforçam os seus conhecimentos, para alcançar a maior reputação possível, apoiada na cultura da região. O reconhecimento deste trabalho, apoiado na criatividade e na qualidade, tem sido reconhecido constantemente pela comunicação social contribuindo assim na divulgação e reforço da procura,

especialmente direcionadas para o turismo, com maior expressão na cidade de Barcelona (*Passim*).

O aumento de especialização e da procura reforçaram consequentemente a cultura gastronómica catalã. O projeto Marca Cuina Catalana nasce em 2001 para a promoção e divulgação da cozinha catalã, pela *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica*, onde se destaca como um dos principais objetivos a candidatura a Património Imaterial da Humanidade pela UNESCO (Figura 11). A FICCG, com o apoio do governo da Catalunha e de várias instituições público/privadas, é hoje o principal produtor de conhecimento e divulgador da cultura gastronómica catalã (*Passim*).

Figura 11: Projeto Cozinha Catalã



Fonte: *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica* (2012)

4.1.2-A Marca Cuina Catalana- Conceitos e Objetivos

A *Marca Cuina Catalana* foi criada pela *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica*, sendo única no intuito de certificar, preservar e divulgar os produtos alimentares produzidos na Catalunha, estabelecimentos comerciais e a cozinha tradicional (*Fundació Institut Català de la Cuina*, 2014).

Os principais objetivos da *Marca Cuina Catalana* e da *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica* consistem no seguinte (*Cuina Catalana*, s.d:5):

- *“Garantir a continuidade da Cozinha Catalã;*
- *Potenciar os produtos alimentares e os restaurantes Catalãs através de um selo de qualidade;*
- *Criar uma rede de restauradores, pasteleiros, estabelecimentos Gourmet, produtores de âmbito da gastronomia e agricultores que tem como objetivo defender a cozinha catalã com características distintivas do património gastronómico;*
- *Velar pela conservação da biodiversidade alimentar, a promoção e defesa das atividades em meio rural;”*

Relativamente aos estabelecimentos, lojas e produtores pertencentes à *Marca Cuina Catalana*, estes têm de satisfazer os seguintes requisitos:

- ✓ *“Ter as suas cartas/menus de pelo menos 40% de receitas de cozinha catalã tradicional contidas na herança do corpus de culinária catalã;*
- ✓ *Adotar o compromisso de utilizar placas para a produção de produtos de alta qualidade e da temporada;*
- ✓ *As técnicas para as quais utilizam pratos de elaboração, embora modernizada não têm um carácter experimental, mas foram aceites pela maioria dos restaurantes para melhorar a qualidade do prato ou reduzir custos.*
- ✓ *Eles não mostram o nome do prato com ingredientes exóticos ou toponímicos fora da Catalunha;*
- ✓ *Marcar com as letras apenas os pratos que aparecem no corpus do património culinário catalão.*
- ✓ *Os estabelecimentos devem dispor de 40% dos produtos típicos da Catalunha;*
- ✓ *No caso de produzir os necessários 60% de produtos, alguns obtêm a distinção concedida pela Generalitat da Catalunha (denominação de origem protegida, qualidade e indicação geográfica, especialidade gastronómica garantida).”*
(Cuina Catalana, s.d; 2014:6-7).

Importa salientar que o logótipo visa distinguir e promover pratos incluídos no *corpus* catalão do património culinário - livro de Sant Sovi, visando proteger a herança culinária catalã nos restaurantes certificados pela FICCG. Os restaurantes recebem uma placa de identificação para afixar ao público no exterior dos estabelecimentos e um logótipo em formato digital. Para além da identificação da marca MCC, na entrada do estabelecimento, é também fornecido o logótipo para aplicar nas ementas para

utilização dos clientes. Os restaurantes que tencionem colocar a identificação da placa MCC no interior do estabelecimento terão de notificar primeiramente a FIICG (Cuina Catalana sd).

4.1.3- Requisitos para a Utilização da Marca Cuina Catalana

Para os estabelecimentos pertencerem e usarem a placa *Marca Cuina Catalana- MCC* (Figura 12), entregue pela FICCG (*Fundació Institut Català i de la Cultura Gastronómica*) (ANEXO I), após uma exaustiva avaliação por parte dos técnicos especializados, é necessário ter em conta os seguintes requisitos, distinguindo-se da seguinte forma (Cuina Catalana, s.d):

- Referentes à Cozinha Catalã: Aos estabelecimentos é exigida a incorporação de pratos tradicionais na sua ementa como herança cultural. Admite-se uma reinterpretação dos mesmos. No entanto, é necessário o uso de receitas tradicionais de forma a contribuir para uma evolução natural da cultura.
- Referentes ao Produto: Deve ser respeitada a utilização de 40% de produtos da região e a sua utilização deve considerar a estação do ano. Os produtos utilizados têm que ser regulamentados, respondendo a questões denominais como origem, qualidade e especialidade gastronómica. (*Idem*)¹²

Figura 12: Utilização da Placa Marca Cuina Catalana pelos estabelecimentos pertencentes à FICCG



Fonte: *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica* (2012)

¹² Ver Anexo I

4.1.4- A Candidatura à UNESCO

O projeto é uma iniciativa de destaque nacional que inclui atividades por todo o território da Catalunha, com o intuito de abranger o máximo público possível, de forma a criar uma interação apoiada na visão *de todos para todos*. O público contacta com o património gastronómico e toma consciência da qualidade e da dimensão a preservar através de um conjunto de iniciativas e promoções associadas ao projeto MCC.¹³

O reconhecimento por parte da UNESCO, como um organismo internacional de peso nos processos de preservação cultural, expressa um impulso para a preservação culinária, patrimonial e gastronómica da Catalunha e do seu povo. Isto terá uma influência indiscutível na promoção de todo o sector do turismo, como restaurantes, hotéis, entre outros.¹⁴

Para se conseguir atingir este objetivo foi e será necessário reunir todos os intervenientes, para se articular os diferentes projetos, ações e programas distribuídos por toda a Catalunha e levados a cabo por empresas e por instituições públicas. O III Congresso Culinária Catalã, será uma das medidas de preservação e de divulgação, com vista a cumprir objetivos presentes e futuros traçados para este projeto.¹⁵

Segundo Pepa Ayumi, directora da FICC, *“A FICC, a Marca Cuina Catalana, e a Candidatura da Cozinha Catalã a Património Mundial da Humanidade, deveria ser um projeto Nacional, devendo relacionar e motivar todas as áreas envolvidas nele, como a agricultura, pecuária, pescas, comércio, indústria, turismo, artesanato, restauração, alimentos, investigação, cidadania, e administração pública”*.

A ideia da Candidatura da Cozinha Catalã a Património Mundial da Humanidade deveria ser algo que orgulha enquanto País, devendo unir esforços para atingir essa distinção, através de mais campanhas, deixando todos os atuais interesses políticos de lado.

Há muitas razões que suportam esta candidatura, o argumento histórico, cultural, social e económico. Além da popularidade que muitos dos nossos chefes ganharam ao longo dos últimos anos ao redor do mundo.”

¹³ Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/es/pag/projecteunesco-presentacio-cuina-catalana-patrimoni-de-la-humanitat/>, acedido em: 19/11/2015

¹⁴ *Idem*

¹⁵ *Idem*

Contudo, a Unesco exige que o País defenda a candidatura e reconheça em lei a razão de preservar o património e a criação de medidas intangíveis que aumentam a promoção.¹⁶

Assim, a UNESCO entende que deve haver uma representatividade do País e um envolvimento de todas as instituições, promovendo a Cátedra UNESCO de Herança Culinária, com a colaboração das principais universidades para a pesquisa científica, faculdades de Turismo, e escolas de Restauração e Hotelaria em toda a Catalunha. Isto tem como objetivo a criação de uma rede de conhecimento e pesquisa por parte de estudiosos e empresários que se dedicam a esta temática. O reconhecimento e aceitação da UNESCO da cozinha catalã, como Património Imaterial da Humanidade, é um reconhecimento extremamente importante para a Catalunha, do qual todos beneficiarão (Fundació Institut Catalá de la Cuina, 2014).

Para Pepa Ayumi, directora da FICCG, a colaboração privada e pública é fundamental para o desenvolvimento de uma série de projetos. Contudo, realça que o apoio financeiro público poderia ter sido muito mais relevante.

Neste momento existe uma série de candidaturas à Unesco por parte da Catalunha, entre as quais: Cozinha Catalã na lista de Património Imaterial; Vic, cidade criativa por cozinha; Sent Sóvi, Memória do mundo.¹⁷

Importa salientar que, a candidatura foi recebida com grande interesse por parte dos meios de comunicação social. Existem, porém, uma série de interesses políticos e empresariais em relação à candidatura da cozinha catalã a Património Mundial da Humanidade e, por este motivo, na maior parte das vezes os meios de comunicação social não conseguem chegar aos diferentes públicos (Fundació Institut Catalá de la Cuina, 2014).

Esta candidatura tem uma enorme relevância para as empresas e para a região, uma vez, que porá no mapa-mundo a Catalunha, trazendo benefícios, tais como, a vinda de Turistas a determinadas regiões da Catalunha e a expansão empresarial. Este projeto é participativo e conta com a envolvimento da administração pública, empresas,

¹⁶ Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/es/pag/projecteunesco-linies-de-treball/>, consultado em: 18/11/2015

¹⁷ Disponível em: <http://traditionalfoodcongress.ipvcc.pt/sites/default/files/Patrim%C3%B4nio%20culin%C3%A1rio%20e%20turismo%20gastron%C3%B3mico%20na%20Catalunha%20o%20caso%20da%20marca%20Cuina%20catalana%20Cocinha%20Catal%C3%A3.pdf>, acedido em: 07/01/2018

organizações do terceiro setor, universidades e centros de pesquisa, e por fim, a comunidade local.¹⁸

É de referir ainda que, as empresas que não tenham qualquer vínculo com a instituição FICCG, podem fazer uma licitação e contribuir para apoiar a Candidatura. Por outro lado, o Governo da Catalunha e outras entidades públicas comprometem-se a dar o máximo apoio e desenvolvimento organizacional, para promover o projeto em todos os aspetos. A candidatura reúne assim, diversas iniciativas e estruturas de várias naturezas produzidas na Catalunha, dando-lhes um *corpus* único e ordenado. Por exemplo, nas escolas, por toda a Catalunha, realizar-se-ão diferentes atividades com o intuito que os mais jovens conheçam e valorizem o património gastronómico (Fundació Institut Català de la Cuina, 2014).

As empresas que participam nos projetos da FICCG distinguem-se através de formatos de logótipos. Uma vez acordada a participação das empresas, haverá uma solene celebração de acordos conjuntos de participação entre a *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica* e as empresas (Passim).

Todas as empresas participantes recebem um diploma, que irá confirmar o seu apoio ao projeto. A menção "patrocinado pela..." ou outro equivalente com o logótipo das empresas patrocinadoras, aparecem no material de propaganda, promoção, comunicação e divulgação que é feita, através de folhetos, cartazes e publicações nas redes sociais (Passim).

Os logótipos de patrocinadores e colaboradores são divulgados através da comunicação social. A imagem da empresa será assim reforçada, uma vez que apoia um projeto que poderá vir a ter a certificação da UNESCO. Outra importante fonte de divulgação é a presença destacada na página Web da candidatura e da *Fundació Institut Català de la Cuina i de la Cultura Gastronómica/Marca Cuina Catalana*, com a hiperligação ao *website* original dos patrocinadores, colaboradores e empresas associadas. A nível fiscal as contribuições serão dedutíveis, uma vez que o recetor de contribuições é uma fundação, em conformidade com as disposições da Lei nº 49/2002, de 23 de Dezembro

¹⁸ Disponível em:

<http://traditionalfoodcongress.ipvc.pt/sites/default/files/Patrim%C3%B4nio%20culin%C3%A1rio%20e%20turismo%20gastron%C3%B3mico%20na%20Catalunha%20o%20caso%20da%20marca%20Cuina%20Catalana%20Cocinha%20Catal%C3%A3.pdf>, acedido em: 07/01/2018

de 2013 ", relativa à tributação das organizações sem fins lucrativos e incentivos fiscais para patrocínio (Passim).

4.1.5-A Promoção da Marca Cuina Catalana

A *Marca Cuina Catalana* tem desenvolvido um programa destinado a promover a culinária, cultura e gastronomia Catalá, feito para destacar as suas características de singularidade, diversidade e identidade (Cuina Catalana, s.d). Neste sentido, têm-se levado a cabo diversas ações, de forma a potenciar a cozinha catalã, como poderemos constatar seguidamente, tanto no âmbito social como institucional, potenciando assim a sua dimensão internacional.¹⁹

Ferran Adrià, Carme Ruscalleda, Joan Roca, Carles Gaig e Sergi Arola Belas Puigdevall são apenas alguns dos muitos chefes que têm colocado a cozinha catalã no lugar do pódio mundial, promovendo assim a *Marca Cuina Catalana* e a Catalunha. O apoio institucional é extremamente necessário para promover a marca, seja através do Turismo de Barcelona, Turismo da Catalunha, da Agencia Catalana de Turismo, dos diversos Mercados Municipais (sendo um dos exemplos, o Mercado de La Boqueria), da Universitat de Barcelona ou outra organização ligada à FICCG, escolas, e do apoio de restaurantes e da rede hoteleira.²⁰

Também as redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter, Trip Advisor, *websites* especializados de gastronomia e empresas que trabalham diretamente ligadas à gastronomia (ex: a Occio Vital), tal como o apoio de jornais de renome em Espanha e na Catalunha, como é o caso do La Vanguardia ou o Periódico, são extremamente necessárias na promoção da marca.²¹

Com isto, pretende-se mostrar ao mundo e aos turistas que a cultura e gastronomia catalã está cada vez mais presente na vida das pessoas e é o resultado da aculturação de diferentes povos ao longo dos séculos, tais como, cristãos, judeus, muçulmanos, ciganos, e os contactos com outras nações Europeias e da Bacia do Mediterrâneo. De acordo com a *Fundació Institut Catalá de la Cuina*, são assumidas algumas diretrizes para a promoção da Marca (Fundació Institut Catalá de la Cuina, 2014:8):

¹⁹ Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/ca/pag/ficc-qui-som/>, acedido em:19/11/2015

²⁰ Disponível em: <http://www.lavanguardia.com/encatala/20120627/54317944218/la-vanguardia-impulsa-campanya-favor-cuina-catalana.html>, acedido em: 19/11/2015

²¹ *Idem*

- ✓ *“Apresentação oficial da candidatura;*
- ✓ *Desenvolvimento da Marca Cuina Catalana (MCC);*
- ✓ *Desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação;*
- ✓ *Criação de uma identidade visual;*
- ✓ *Apresentação do Fórum culinário da Catalunha”*

Esta linha de trabalho visa a promoção dos produtos e das tradições gastronómicas do território da Catalunhã. Será assim importante, organizar e participar em conferências, feiras profissionais e congressos (elaborando calendários gastronómicos e festivos), e desenvolver atividades para promover vilas gastronómicas, o Caminho de Santiago, a Vic UNESCO Cidade Criativa ou Gastroteca.cat, entre outros. Como resultado final de todas as iniciativas, irá ser formalizado um documento tipo dossiê, com a compilação de todas as informações dos eventos, formando assim a candidatura à UNESCO. Os elementos que constituem a candidatura passam por:²²

- ✓ *“Corpus de Património Culinario Catalão, incluindo uma análise nutricional de todas as prescrições, e tradução para o castelhano e Inglês;*
- ✓ *História e Cultura da cozinha catalã;*
- ✓ *A enciclopédia de cozinha catalã;*
- ✓ *Edições críticas de textos clássicos da cozinha catalã;*
- ✓ *O reconhecimento legislativo nacional que fornece o status de cozinha catalã tradicional património imaterial do País;*
- ✓ *Um relatório sobre as atividades empreendidas;*
- ✓ *A coleção de artigos do jornal Campanha.”*

4.2- O Restaurante Sete Portes

4.2.1- Breve apresentação do Restaurante Sete Portes

O edifício em que se localiza o Restautante Sete Portes tem uma dimensão história e expressiva na cidade de Barcelona. O empresário Josep Xifre i Casos, durante o século XIX, investiu no Passeig de Isabel II e, contruiu um edifício em arcada, voltado para a rua e inspirado nas casas de praça em Paris.²³

²² Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/es/pag/projecteunesco-linies-de-treball/>, acedido em: 07/01/2018

²³ Disponível em: <http://www.7portes.com/castellano/salones.php> , acedido em 27/11/2015

As ideias inovadoras do empresário materializaram-se e surgiu assim um equipamento capaz de albergar uma série de escritórios, um café extravagante e a sua própria residência. A arcaria do edifício era constituída por oito portas em que, uma delas, era vocacionada para o serviço dos funcionários do estabelecimento, e as restantes sete, constituíam a entrada do atual Restaurante Sete Portes. A contextualização histórica do local foi propícia à criação de um dos restaurantes mais populares e antigos da cidade, contando hoje com 170 anos de idade (Figura 13, 14 e 15).

A disposição original dos diferentes salões e quartos que formam o edifício é mantida. A valorização histórica, aliada à qualidade de serviço e gosto culinário da região, formam a fórmula da excelência reconhecida por qualquer cliente da cidade e pelos turistas que a visitam.²⁴

Figura 13: Restaurante Sete Portes



Fonte: TripAdvisor- Restaurante Sete Portes

²⁴ *Idem*

Figura 14: Restaurante Sete Portes



Fonte: TripAdvisor- Restaurante Sete Portes

Figura 15: Restaurante Sete Portes



Fonte: TripAdvisor- Restaurante Sete Portes

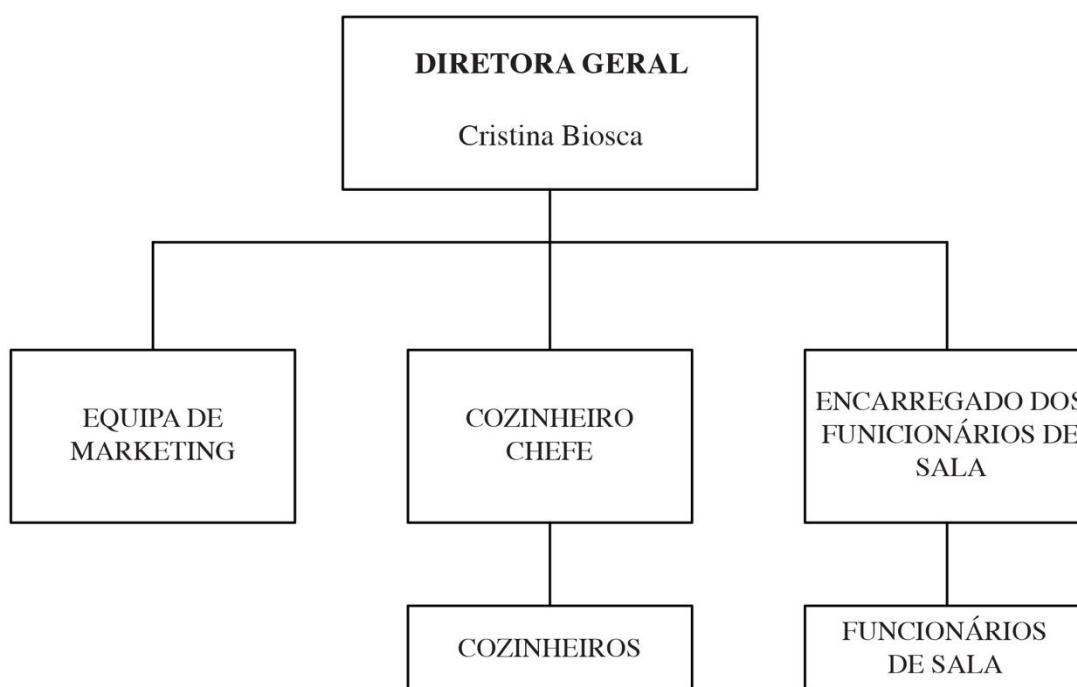
4.2.2- A Organização

Determinação, confiança, empenho, são alguns dos elementos fundamentais para trabalhar no restaurante Sete Portes. Cristina Biosca, diretora geral do Restaurante Sete

Portes, afirma que um restaurante é uma empresa de serviços e que o capital humano é fundamental para poder funcionar bem.

Neste sentido, o Sete Portes apresenta uma estrutura organizacional bem definida: uma diretora geral, uma equipa de marketing, um cozinheiro chefe, vários cozinheiros, um encarregado dos funcionários responsáveis pela sala (encarregados) e funcionários que servem na sala (Figura 16).

Figura 16: Organigrama do Restaurante Sete Portes



Fonte: Elaboração Própria

4.2.3- Política de *Marketing*

As estratégias de marketing, adotadas pelas organizações, constituem os meios pelos quais os objetivos de marketing são atingidos e, poderão ser operacionalizados, através de um conjunto de variáveis controláveis, designadas por *marketing-mix*: produto, preço, distribuição e comunicação.

4.2.3.1- Produto

No âmbito da estratégia de produto conduzida pelo restaurante Sete Portes, torna-se pertinente, desde logo, apresentar uma breve descrição dos principais produtos que são

objeto de certificação e reconhecimento do restaurante e o seu respetivo ciclo de vida.²⁵ É de referir, segundo Cristina Biosca, que o Sete Portes é dos restaurantes mais procurados de Barcelona, não só pelo nome que já tem no mercado, como também pela qualidade dos seus produtos, designadamente:

- **Arrozes e Paellas-** Os arrozes e as *paellas*, seguidos pelas saladas, canelones e pelos tradicionais pratos de marisco, peixes e carnes, são dos pratos mais famosos do restaurante e aqueles que o turista tende a procurar mais. Deste modo, o restaurante está particularmente focado na qualidade destes produtos, procurando satisfazer os seus clientes através de processos de melhoria contínua.
✓ Fase do ciclo de vida: Maturidade
- **Pratos modernos e gourmet-** São pratos atuais, que se adaptam aos gostos das diferentes gerações de clientes.
✓ Fase do Ciclo de Vida: Crescimento
- **Pratos atuais ou ligeiros-** São pratos criados pelo restaurante, como, por exemplo, o prato de bacalhau ou de tamboril. Estes são pratos aumentados que foram criados pelo restaurante, tornando-se clássicos.
✓ Fase do Ciclo de Vida: Crescimento

4.2.3.2- Preço

O restaurante Sete Portes é rigoroso em relação à sua política de preços, uma vez que procura traduzir a qualidade dos seus produtos, a localização, história e o serviço prestado. Para Cristina Biosca, diretora do Sete Portes, existem muitos restaurantes que estão nas estrelas Michelin e, por isso, são extremamente caros. Todavia, a qualidade de serviço e da comida que estes restaurantes proporcionam, não correspondem ao preço exigido aos clientes. A este nível, o restaurante Sete Portes, diferencia-se pela capacidade de apresentar um bom *value for money* aos clientes.

Por esta razão, têm em atenção os preços praticados pelos restaurantes concorrentes diretos e a relação dos preços com a qualidade dos produtos que oferecem.

²⁵ Disponível em: <http://7portes.com/es/nuestra-cocina/>, acedido em: 22/07/2016

4.2.3.3-Distribuição

A política de distribuição do Sete Portes é realizada da seguinte forma:

- Distribuição Direta- As pessoas dirigem-se ao Sete Portes presencialmente e consomem o que querem, por sua iniciativa. Podem ainda utilizar os suportes de comunicação ligados diretamente ao Sete Portes, para efeitos de realização de reservas, como o *website*, o *e-mail* ou o telefone. Também o contato dos funcionários com os clientes é dos elementos da distribuição dos produtos/serviços do restaurante mais importantes. Por isso, estes têm de ser bem preparados e formados.

É importante salientar a localização do restaurante, encontrando-se numa das zonas mais nobres da cidade, junto ao passeio marítimo de Barcelona. É uma via com elevada circulação rodoviária e pedestre, e com uma elevada proximidade a zonas residenciais e empreendimentos turísticos.

4.2.3.4- Comunicação

Um dos aspetos mais importantes do *marketing-mix* tem a ver com a forma de comunicação interna e externa. De seguida, analisar-se-á como é levada a cabo a comunicação do Restaurante Sete Portes.

Atualmente o *fax* é um meio de comunicação obsoleto, sendo a internet o meio de comunicação mais utilizado pelo Sete Portes.

Existem diversas formas de contato via internet, entre as quais estão: o *website* e o *e-mail*. O *website* permite obter uma maior interatividade e proximidade com os clientes. Neste suporte de comunicação, pode-se encontrar todo o tipo de informações, nomeadamente os pratos servidos no restaurante e o horário de funcionamento (o restaurante está aberto das 12 horas até à 1 da manhã). O *website* permite também fazer reservas on-line, ver e comprar livros de receituários, como por exemplo o *Sant Sovi*, e ter acesso a informação de carácter institucional, como a história e a missão do Sete Portes.

Uma das maiores apostas de comunicação, do Sete Portes, passa pelo recurso às redes sociais com particular relevância, tais como, o Facebook, Twitter e Youtube, pelo alcance que têm tido na população em geral.

A publicidade desenvolvida pelo Sete Portes é planeada, implementada e controlada, como qualquer outra forma de comunicação, para que o cliente fique com a melhor imagem do restaurante. Importa, por isso, salientar que, existem hoje em dia *websites* especializados e cada vez mais utilizados, como o TripAdvisor, que visam classificar a qualidade prestada pelo restaurante, preconizando assim o comportamento de futuros clientes. Assim, para que os clientes percecionem da melhor forma o restaurante Sete Portes, têm sido desenvolvidas ações de comunicação, não somente nas redes sociais, como também nos suportes de comunicação mais tradicionais, tais como, o “passa a palavra” e fazerem parte de revistas especializadas da área.

O restaurante Sete Portes conta ainda com o fato de ter a certificação da *Marca Cuina Catalana*. Para Cristina Biosca, esta marca ainda não tem o reconhecimento internacional que têm as Estrelas Michellin. No entanto, reconhece a importância da existência desta marca e da certificação dos melhores restaurantes da cozinha catalã. Para a diretora do restaurante, é sinal de muito trabalho desenvolvido, pelas organizações envolvidas, apesar de ainda terem de “trilhar” um longo caminho pela frente.

Também os meios de comunicação sociais, tais como, os jornais Vanguardia e o Periodico, importantes jornais da Catalunha, têm sido determinantes na promoção do restaurante, não só pelo número de edições publicados, como também pelo seu grau de credibilidade jornalística. O Sete Portes desenvolve ainda publicidade em revistas da especialidade gastronómica, tal como também tem o seu nome nos guias de turismo da cidade.

Os auditores, consultores e outras organizações com quem o restaurante Sete Portes estabelece parcerias, são dos principais agentes influenciadores e motivadores para a manutenção do trabalho de excelência realizado. Sendo de destacar, a *Fundació Institut Catala de la Cuina i Cultura Gastronómica*, Turismo de Barcelona, Turismo da Catalunha, e empresas privadas como a *E-Project*.

4.2.4- Gestão de Relações do Restaurante

4.2.4.1- Gestão de Relações com os Clientes

A gestão de relações com o cliente é uma estratégia de gestão orientada para o entendimento e antecipação das necessidades do cliente (Carvalho, 2004). Neste sentido o Sete Portes, não tem uma estratégia de marketing formal, mas tem uma equipa de marketing, gestão e colaboradores de sala, que trabalham afincadamente para que os clientes se sintam satisfeitos.

Estabelecendo relacionamentos com os clientes, face a face, na *web*, por telefone, via-email, o Sete Portes procura retirar o máximo desta interação, adotando estratégias de marketing que contribuem para manter os seus atuais clientes, como também para garantir a conquista de novos.

O restaurante Sete Portes tem um atendimento de excelência, tratando os seus clientes afavelmente, sejam estes habituais ou novos. Os clientes habituais são extremamente importantes para o Sete Portes, uma vez que, são clientes fidelizados e que podem atrair novos, na medida em que recomendam o restaurante a potenciais clientes.

Neste sentido, destacam-se um conjunto de políticas que têm vindo a ser desenvolvidas e que criam valor para o cliente, ajudando assim, na sua retenção e na conquista de novos clientes:

- Visitam cerca de 200 mil pessoas ao ano o restaurante Sete Portes e, uma das formas de controlar a qualidade de serviço proporcionada, é recorrer à administração de questionários junto dos clientes (interrogando-os sobre a qualidade da comida, decoração e atendimento), com o objetivo de serem tomadas ações corretivas e melhorar o serviço prestado;
- O *website* do Sete Portes é de fácil navegação, dispõe de informação em Catalão, Espanhol e Inglês, sobre a história do restaurante, localização e menus. Permite também realizar uma visita virtual ao restaurante, comprar livros de receituário e realizar reservas por *e-mail* ou telefone. A informação é altamente detalhada, o que se torna um fator fortemente estimulador do processo de escolha por parte dos clientes mais exigentes e contribui para uma maior interatividade entre o cliente e o restaurante.

- Todos os menus têm um selo de certificação nas suas cartas e existe uma placa à entrada do restaurante que exhibe a marca *Cuina Catalana*. Ora, os clientes que têm conhecimento da existência desta marca, privilegiam, naturalmente, um restaurante certificado. Embora seja de destacar que, um número significativo de clientes, ainda não conhece a referida marca.

Estas são algumas das medidas levadas a cabo pelo restaurante Sete Portes, visando criar valor para o cliente. Importa salientar que, a monitorização, sob a forma de inquérito, relativamente à gestão operacional e funcionamento do restaurante, permite à equipa de gestão, fazer um plano de marketing mais adequado, atendendo à tipologia de clientes que visitam o Sete Portes, nas diferentes épocas do ano.

Relativamente à fidelização de clientes, não existe uma política concreta de procedimentos deste restaurante para a retenção de clientes.

4.2.4.2- Gestão de Relações de Influenciadores

Num mercado cada vez mais competitivo, cabe à empresa perceber a capacidade de influência que outras organizações têm na sua estratégia. O mercado de influenciadores do restaurante Sete Portes é constituído por diversos grupos, nomeadamente pelos órgãos de comunicação social, defesa do consumidor, sindicatos, universidades, FICCG/MCC, Turismo de Barcelona, Turismo da Catalunha, Generalitat da Catalunha (Governo da Comunidade Autónoma da Catalunha) e empresas de animação (Figura 17).

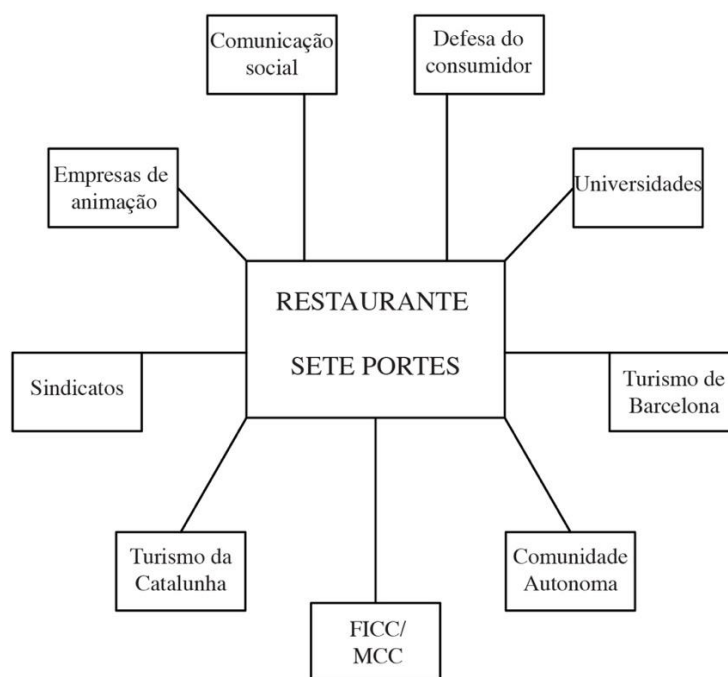
A diretora do restaurante Sete Portes entende que o trabalho realizado em conjunto com estes organismos é importante, uma vez que a vinda de mais turistas à cidade de Barcelona influencia diretamente as receitas que o restaurante obtém.

Em média, Barcelona recebe cerca de oito milhões de turistas anualmente. Para Cristina Biosca, faz falta um organismo que incentive e coordene de forma mais eficaz o fluxo turístico de Barcelona e que se pode repercutir, em especial, no aumento das visitas ao restaurante. Embora a diretora do restaurante reconheça a importância do Turismo de Barcelona e da Catalunha, como instituições responsáveis pela coordenação e cooperação entre as diferentes organizações envolvidas no setor do turismo.

Por este motivo, o êxito do turismo de Barcelona, não é solitário e não se deve exclusivamente a uma instituição. Deste modo, resulta de um trabalho conjunto, de

colaboração direta e indireta de várias instituições e empresas que se entre-ajudam, designadamente o Turismo de Barcelona, FICCG, a *Generalitat* e as unidades Hoteleiras.

Figura 17: Gestão de Relações do Restaurante Sete Portes



Fonte: Elaboração Própria

O restaurante Sete Portes coopera ou tenta cooperar com todos os organismos sejam eles públicos ou privados. Colaboram com a FICC, Turismo de Barcelona e Turismo da Catalunha, em pedidos de informações necessárias, para o bom funcionamento do restaurante. Também tem parcerias com hotéis e empresas como a e-Project²⁶, para quando realizam concertos, noites temáticas ou alguma atividade de animação diferente.

Os restaurantes certificados com a marca *Cuina Catalana* podem solicitar informações ou aconselhamento à *Generalitat* ou ao Turismo de Barcelona. Para Cristina Biosca, estas instituições procuram ajudar todos os restaurantes que a elas recorrem. Por outro lado, é de referir que, a nível económico não existe grande apoio, devido à crise económica que afetou o orçamento de Estado. É de salientar de forma particular que, o

²⁶ A e-Project é uma empresa que realiza concertos, festivais de música, festivais de jazz, jornadas de música.

Turismo de Barcelona, em parceria com restaurantes e hotéis da Catalunha, promove viagens de jornalistas especializados em turismo/gastronomia e concede a oportunidade de referenciar os restaurantes no seu *website*. Mais ainda, esta organização, quando está presente em feiras internacionais, inclui os restaurantes na sua mostra.

Cristina Biosca salienta que, faz falta uma organização que impulse mais movimentos, encontros e palestras entre restaurantes, hotéis e empresas que trabalhem no setor do turismo e com a cozinha catalã. Segundo a diretora do Sete Portes, este tipo de iniciativa poderá estreitar as relações entre restaurantes e promover a sua cooperação.

4.2.4.3- Gestão de Relações de outros Stakeholders

Nesta subsecção será apresentado, numa visão mais ampla, a influência de outros *stakeholders* relevantes e o modo como o restaurante Sete Portes desenvolve a sua gestão de relacionamentos.

4.2.4.3.1-Referências

O Restaurante Sete Portes tem clientes que realizam um esforço pró-ativo no sentido de transmitirem uma imagem positiva, por se terem tornado clientes totalmente satisfeitos com os produtos e serviços prestados. Com efeito, esta empresa tem em consideração o valor dos clientes que têm uma atitude positiva e ativa no sentido de influenciar outros potenciais clientes, criando, para o efeito, um programa de incentivo estimulador do “passa-palavra” (clientes e colaboradores a recomendarem o restaurante a outros potenciais clientes).

4.2.4.3.2-Colaboradores (Mercado Interno)

As pessoas são o elemento mais importante numa empresa de serviços, como é o caso de um restaurante. Por isso, para além do cliente, é considerada importante qualquer pessoa que esteja envolvida na prestação do serviço, direta ou indiretamente.

Desde logo, para que os objetivos de marketing sejam atingidos, é necessário, segundo Cristina Biosca que, os propósitos da empresa estejam bem definidos e clarificados, de forma a viabilizar a integração, motivação e mobilização dos colaboradores.

Uma das formas que o Sete Portes utiliza para motivar os colaboradores, consiste no sistema de incentivos monetários. Estes incentivos são objetivados como realistas, no sentido em que são definidos para se puderem alcançar. De acordo com a diretora geral, os incentivos são importantes, mas devem estar associados a objetivos a atingir e passíveis de cumprir, quer seja pelo encarregado, chefe de cozinha ou funcionários de mesa. Neste sentido, existe consciência que, colaboradores que trabalhem motivados passam uma imagem de competência, responsabilidade, iniciativa e profissionalismo.

No caso do restaurante Sete Portas, não existe qualquer relação entre o restaurante estar na marca *Cuina Catalana* e os incentivos monetários usados para com os funcionários. Contudo, a direcção do restaurante é da opinião que, num mercado cada vez mais exigente e competitivo, é necessário fazer-se um controlo sobre o desempenho dos funcionários. Estes devem ser cumpridores, dedicados e prestar um bom serviço aos clientes. Só assim podem continuar a manter os elevados padrões de qualidade a que o público sempre se habituou e a que a *Marca Cuina Catalana* procura preservar.

Importa ainda salientar que, é concedida formação contínua internamente aos colaboradores durante as horas de trabalho (embora não exista um programa de formação formalmente estruturado), para que estes desempenhem um trabalho exemplar. Os colaboradores são ainda chamados a avaliar os serviços que consomem internamente e colaboram na definição da estratégia do restaurante.

Um bom serviço de sala é extremamente importante, pois uma boa “mesa” não garante a qualidade do restaurante. Por consequência, é fundamental ter funcionários motivados a trabalhar, para continuar a garantir qualidade do serviço.

4.2.4.3.3-Recrutamento

Uma organização que é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, com equipas motivadas para com os objetivos gerais da empresa, encontra-se melhor posicionada para um melhor recrutamento de funcionários. Neste sentido, importa salientar que, o restaurante Sete Portes, durante o processo de recrutamento de colaboradores considera:

- A criação de um clima organizacional apropriado;
- A comunicação do sistema de incentivos a potenciais empregados;

- O perfil de funcionários que melhor corresponda à imagem que a empresa pretende que venha a ser projetada (junto de clientes e de potenciais candidatos a colaboradores).

Mais é de considerar que, o restaurante Sete Portes procura colaboradores formados na área de turismo e restauração, preferencialmente. Por outro lado, recruta pessoas que, se enquadrem na imagem e nos objetivos da empresa, que sejam capazes de trabalhar rotativamente e que prestem um bom atendimento ao público. Como esta organização é prestadora de serviços, concede particular relevância a funcionários capazes de lidar com diferentes pessoas e personalidades, assim como, com elevado controlo emocional e capacidade para suportar um esforço físico bastante intenso.

4.2.4.3.4-Fornecedores e Alianças

Para o restaurante Sete Portes manter o mais alto nível de qualidade e excelência, recorre a produtores locais. Muitos destes produtores trabalham em parceria com a FICCG ou já são conhecidos do restaurante há vários anos.

Relativamente aos principais fornecedores do Sete Portes, encontram-se empresas que laboram em território Catalão, mais especificamente na cidade de Barcelona, uma vez que apresentam vantagens competitivas, pois oferecem um custo de transporte, armazenamento e prazo de entrega das encomendas inferior ao das empresas estrangeiras ou de outras regiões de Espanha. No entanto, não existe uma estratégia por parte dos fornecedores do Sete Portes, no sentido de se adaptarem os seus processos internos aos processos do restaurante e, deste modo, criarem produtos ou serviços mais customizados. Por isso, não se verifica um esforço de integração dos fornecedores no restaurante, não se procedendo assim a ações de formação e de desenvolvimento dos recursos humanos das empresas fornecedoras. Por outro lado, os colaboradores do Sete Portes, não beneficiam de um processo de aprendizagem conduzido pelas empresas que fornecem produtos ou serviços.

No que respeita a alianças entre restaurantes, mesmo os pertencentes à marca, é muito reduzida, devido ao tipo de trabalho que realizam, pelos horários, tensão e pressão a que os restaurantes estão sujeitos. Todavia, existe uma pré-disposição para a colaboração com os restaurantes concorrentes, apesar de que, para Cristina Biosca, deveria ser a FICCG a estimular mais a relação entre estas organizações.

As alianças estabelecidas pelo restaurante Sete Portes, geralmente envolvem uma série de instituições públicas, tais como, a FICCG/ MCC, Turismo de Barcelona e Turismo da Catalunha (para obtenção de informação macro-económica, por exemplo), assim como empresas privadas (como é o caso da Occio Vital e empresas de concertos de Jazz). Contudo, é de destacar que a FICCG é a aliança mais estreita do restaurante Sete Portes, atendendo ao trabalho conjunto desenvolvido para a atribuição da *Marca Cuina Catalana* e à interdependência que se gerou.

Capítulo V

5- Nota Pedagógica

5.1- Tema Central

Com o estudo de caso restaurante Sete Portes, procura-se compreender como um restaurante pertencente à Marca *Cuina Catalana*, gere os relacionamentos com os seus diferentes *stakeholders*, de modo a criar valor para os seus clientes.

5.2- Sumário do Caso

O Restaurante Sete Portes aderente à Marca *Cuina Catalana* é um dos mais relevantes pela sua importância histórica e pelo marco gastronómico que deixou na cidade de Barcelona. Apesar de não constituir um modelo representativo do universo total da indústria da restauração pertencente à Marca *Cuina Catalana*, foi sugerido pela diretora da FICCG, por permitir ilustrar um caso de sucesso aderente à Marca.

O estudo de caso consiste na descrição do modo como o restaurante e as suas relações com os diferentes *stakeholders* podem contribuir no processo de criação de valor para os clientes. Com efeito, o estudo de caso revela como uma organização tem vindo ao longo do tempo a solidificar o seu posicionamento no mercado, a partir da forma como gere a sua rede de relações, nomeadamente com consultores, entidades públicas, entidades privadas, organismos do governo e associações.

Apesar do esforço desenvolvido pelo restaurante, no sentido de gerir relacionamentos de forma eficiente, ainda existe muito trabalho a ser realizado, tendo em vista aperfeiçoar as estratégias de relacionamento com os diferentes *stakeholders* e, por consequência, “alavancar” o valor proporcionado ao cliente na sua experiência gastronómica.

5.3- Objetivos Pedagógicos

Com a realização do caso de estudo, o aluno deverá ser capaz de:

- Compreender a importância estratégica do marketing relacional como a orientação necessária para a manutenção dos clientes atuais;

- Compreender a importância de uma eficiente gestão de relações com os diferentes *stakeholders* da empresa;
- Desenvolver estratégias de CRM e programas de fidelização de clientes.

5.4- Público-alvo do Caso de Estudo

O público-alvo deste caso de estudo são alunos de licenciatura, mestrado e pós-graduação de disciplinas de marketing, marketing relacional e marketing digital, que tenham como objetivo compreender como estabelecer, manter e aprofundar relações com os seus clientes e diferentes *stakeholders*.

5.5- Questões para discussão

1- Explique como o restaurante Sete Portes está a desenvolver uma política de gestão de relações com os clientes e sugira ações de melhoria que possam vir a ser implementadas.

2- Explique a importância estratégica de uma eficiente gestão de relações com os grupos de influenciadores, referindo medidas para melhorar a política seguida junto destes *stakeholders*.

3- Excetuando o modelo de relacionamentos do restaurante com os clientes e influenciadores, realize um diagnóstico à gestão de relacionamentos com outros grupos de *stakeholders*, realçando a sua importância na posição competitiva do restaurante Sete Portes.

5.6- Sugestões de Resposta às Questões Formuladas

Resposta à Questão 1:

Cabe ao Sete Portes trabalhar afincadamente, como o tem feito até ao momento, para manter a fidelização de clientes que visitam o restaurante. Ora, quando ocorre uma repetição da visita, é porque o cliente (catalão ou estrangeiro) ficou agradado com a qualidade de serviço, comida ou pela conjugação de outros fatores (como *design* do restaurante, localização ou história). Mas também não é menos verdade que, quando um cliente visita o restaurante pela primeira vez, fá-lo porque alguém o recomendou, pelo

fato de ter ficado extremamente satisfeito com o serviço ou porque se deparou com a boa pontuação e comentários positivos referidos nas redes sociais. Isto significa que, o Sete Portes deve continuar a focar a sua atenção na qualidade de serviço, tendo em vista captar novos clientes e reter os já conquistados.

O restaurante Sete Portes pode também desenvolver programas de fidelização em função do valor atual e potencial do cliente. Por esta razão, é importante que seja formalizado e estruturado um programa de fidelização de clientes, através do desenvolvimento de uma estratégia de CRM mais eficiente. Assim, apresentam-se algumas sugestões de ações a desenvolver:

- O restaurante Sete Portes poderá criar cartões de fidelização (que, por exemplo, permitam obter descontos), de forma a recompensar a lealdade dos atuais clientes;
- Reforçar a utilização das tecnologias de informação e comunicação, com a criação e aposta na rede social *Instagram* e *Youtube*, apresentando sugestões e novas formas de confeção dos pratos;
- Criar um *blogue*, onde mensalmente poderiam participar chefes ou especialistas na área gastronómica, para abordar esta temática com novas rúbricas, como fazem outros restaurantes do setor;
- Utilizar as respostas fornecidas durante os questionários para monitorizar e fazer alguma melhoria que se considere necessária;
- Criar uma base de dados de clientes, para no aniversário e épocas festivas, como no Natal e na Páscoa, enviar uma mensagem por *e-mail* ou telemóvel a desejar “boas festas”;
- Criar um cartão de recomendação a entregar a clientes fidelizados, para estes, por sua vez, o entregarem a amigos e familiares, de modo a usufruírem de um desconto numa refeição.

Resposta à Questão 2:

No que respeita ao mercado de influenciadores, o estudo de caso, foca explicitamente o modelo de cooperação existente com organizações como a FICCG, Turismo de Barcelona e Turismo da Catalunha, relativamente ao restaurante Sete Portes.

Por exemplo, é de destacar o auxílio prestado pelo Turismo de Barcelona e da Catalunha, quando a equipa de gestão do restaurante precisa de dados económicos ou quando o restaurante Sete Portes pretende ver o seu nome divulgado a nível nacional e internacional.

Todavia, é de salientar que poderiam ser criadas relações mais estreitas entre as instituições públicas governamentais, que trabalham com a indústria do turismo, e a restauração. Embora se verifique alguma entajuda destas organizações, ainda falta haver, por exemplo, maior divulgação institucional. Existem motivos políticos e muitas vezes económicos que o justificam. Contudo, seria favorável aos restaurantes da Catalunha verem o seu nome ter maior visibilidade no mercado internacional.

É importante salientar a relação do restaurante com empresas privadas como a e-Project e com grupos de Jazz, no que respeita ao trabalho de animação e agenda cultural para os clientes.

A FICCG é outro órgão importante, na forma como tem contribuído para aumentar a notoriedade da cozinha e da *Marca Cuina Catala*, assim como dos restaurantes que consigo trabalham em parceria. Porém, é de destacar que esta marca deve incrementar ainda mais a sua parceria com os restaurantes parceiros, no sentido de fomentar uma maior troca de impressões, participação conjunta em congressos internacionais e em feiras da especialidade gastronómica. É ainda de realçar a importância dos órgãos de comunicação social, como os jornais e redes sociais, na forma como têm contribuído para aumentar a notoriedade do restaurante Sete Portes e da *Marca Cuina Catalana*.

Por último, sugere-se ainda o desenvolvimento de um trabalho conjunto mais aprofundado, entre o Turismo de Barcelona e outras instituições, nomeadamente restaurantes pertencentes à *Marca Cuina Catalana* e a FICCG, para o desenvolvimento cultural e gastronómico da cidade de Barcelona.

Resposta à Questão 3:

Em resposta à questão colocada, analisar-se-á de forma particular, o mercado interno, de fornecedores e alianças, referências e recrutamento:

- **Mercado Interno** - A natureza da relação entre os funcionários e o restaurante Sete Portes caracteriza-se por ser aberta e, por existir um processo

comunicacional, desde a base até à gestão de topo. Neste caso de estudo, verifica-se que a direção do restaurante concede muita relevância a funcionários que trabalhem motivados e com sentido de responsabilidade. Por outro lado, o restaurante Sete Portes, procura recompensar monetariamente o esforço e o trabalho realizado pelos seus colaboradores.

Todavia, faltam realizar mais medidas de incentivos para com os funcionários como, por exemplo, a realização de jantares de Natal com troca de prendas, dia de folga nos dias de aniversário, jantar ou almoço de Páscoa e cheques-prenda a funcionários. Estes exemplos, se fossem implementados, poderiam contribuir para uma maior satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, para um maior aproveitamento no trabalho.

É ainda importante ter em conta, outros sistemas de incentivos, para além do monetário, nomeadamente verificar se o colaborador se sente satisfeito com as tarefas que desenvolve no restaurante. Por outro lado, poderia ser realizado um encontro anual com todos os colaboradores, cujo principal objetivo, fosse transmitir a análise dos resultados alcançados, reconhecer publicamente o mérito dos colaboradores e transmitir os objetivos a alcançar no futuro. Esta medida seria importante, no sentido de motivar as pessoas, como também de fomentar o espírito de equipa.

- **Mercado de Fornecedores e Alianças** - O caso de estudo demonstra que o restaurante Sete Portes trabalha com alguns produtores locais. Contudo, deveria existir uma relação mais estreita entre os fornecedores locais e o restaurante. O cliente que chega a um restaurante gosta de saber a proveniência do produto. Logo, seria importante que o restaurante Sete Portes tivesse alguns fornecedores de qualidade, permanentes, a trabalhar em parceria, que contribuíssem para garantir a excelência de serviço a que o restaurante Sete Portes já habitou os seus clientes.

No que se refere às alianças estabelecidas, é importante reforçar a aliança existente entre o restaurante Sete Portes e a FICCG. Também seria proveitoso estabelecer alianças entre o restaurante Sete Portes e os outros restaurantes pertencentes à *Marca Cuina Catalana*, na medida em que poderiam obter

sinergias e “economias de escala”. Por exemplo, através do desenvolvimento de campanhas de comunicação comuns e compras em grupo, assim como obter maior capacidade de influência junto dos grupos influenciadores.

Mercado de Referências - Neste estudo de caso, observa-se uma especial importância dos clientes, colaboradores e fornecedores, na concessão de referências positivas do restaurante Sete Portes. No entanto, ainda não é totalmente claro o impacto do “passa-palavra” na mobilização de novos clientes para a empresa. Embora seja verdade que, existem diversos públicos que chegam até ao restaurante Sete Portes, por intermédio das referências positivas que obtiveram de outras pessoas. Cabe ao restaurante o poder de captar e fidelizar estes clientes, pois o bom “passa-palavra” está intimamente relacionado com a satisfação e com a capacidade da organização criar valor para os clientes. Ainda é de referir que, o restaurante Sete Portes poderá criar, por exemplo, um cartão de recomendações. O novo cliente poderá trazer um cartão de desconto que lhe foi entregue por um cliente já fidelizado. O restaurante Sete Portes criaria assim um incentivo à concessão de referências dos atuais clientes junto dos seus amigos e familiares.

- **Mercado de Recrutamento** - Neste estudo de caso, verifica-se que é dada importância ao recrutamento de funcionários, tendo estes de ser bem qualificados (com formação na área de turismo ou hotelaria) e comunicativos. No entanto, é importante definir de forma explícita e formal, o perfil de colaboradores que se desejam recrutar. Por outro lado, a adesão à rede social *LinkedIn*, poderia ser uma mais-valia, uma vez que é uma das maiores plataformas *on-line* vocacionada para profissionais, podendo, com efeito, ser um eficiente canal de comunicação para o recrutamento de novos funcionários. Por fim, os colaboradores têm de estar altamente motivados (atendendo que a sua satisfação facilita o processo de recrutamento), porque a satisfação no trabalho é manifestada pelos colaboradores nos diferentes contextos sociais e, por conseguinte, é geradora de um clima de maior simpatia e confiança em relação ao restaurante.

Bibliografia

ABUROUB, A., HERSH, A. e ALADWAN, K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (2), 107-118.

AMPORTO (s.d.). Exercício de Benchmarking. Barcelona e Dublin. Acedido em 18 de Novembro, 2017. Disponível em URL: http://portal.amp.pt/media/documents/2015/06/09/amp_turismo_benchmarking.pdf

ANTUNES, J. e RITA, P. (2008). O Marketing Relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), 36-46

ARAÚJO, M. (2014). Valor Patrimonial da Gastronomia Portuguesa. Impacto na Satisfação dos Turistas no Destino Porto. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona do Porto, Porto

BRAMBILLA, F., PEREIRA, L. e PEREIRA, P. (2010). Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicação. *Ingepro- Inovação, Gestão e Produção*, 2(12), 1-9

BRESSAN, F. (2000). O método do estudo de caso. *Administração on-line*, 1(1). Acedido em 17 de Junho, 2017, em URL: http://fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm

BRITO, C. (2011). Relationship marketing: old wine in a new bottle?. *Innovative Marketing*, 7(1), 66-77

BRITO, C. (2011 b). Marketing Relacional: Das origens às Actuais Escolas de Pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*, 26, 15-26

BRITO, C., RAMOS, C. e CARVALHO, P. (2006). *Parcerias no Negócio Electrónico*. Porto: SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação

BRITO, M. (2011 c). *Monitorização dos Impactos turísticos: uma proposta de modelo aplicável a territórios em mudança*. *Cadernos de Geografia*, 30/31, 249-256

BRYMAN, A. (2001). *Social Research Methods* (1ª edição). New York: Oxford University Press

CANCLINI, N., SAMPAIO, H., BRAGA, C., OCHOA, A., FITA, J., MARTINELL, A., NETO, P., ALOMÁ, P., ESCANDE, S., MONTIEL, E., YÚDICE, G., DURAN, S., OLIVEIRA, L., GOMES, G. e COELHO, T. (2003). *Políticas para o desenvolvimento. Uma base de dados para a Cultura*. Brasília: Unesco

- CARMO, H. e FERREIRA, M. (1998). *Metodologia de Investigação. Guia para auto – aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- CARVALHO, P. (2004). O Marketing Relacional e o Estudo de Caso Chip 7. Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense, Porto
- CHRISTOPHER, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management* (4th Edition). Financial Times Prentice Hall, Harlow
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. e BALLANTYNE, D. (2002). “Relationship marketing: Creating stakeholder value. Oxford: Butterworth-Heinemann
- CLARK, M., WILKIE, M. e WOOD, R. (1998). *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*. London: Thomson
- CONTRERAS, J. (2007). El patrimonio alimentario en la area mediterranea. In J. TRESSERRAS e F. MEDINA (eds). *Patrimonio Gastronómico y turismo cultural en el Mediterráneo* (1ª edición). Barcelona: IBERTUR
- COSTA, U. (2016). Turismo Cultural em Matinhos: A Perspectiva de Agentes do Trade Turístico Local. Monografia Universidade Federal do Paraná, Matinhos
- CRESWELL, J. (2010). *Projeto de Pesquisa. Métodos Qualitativos, Quantitativos e Misto* (3ª Edição). Porto Alegre: Sage
- CUINA CATALANA (s.d). *Cuina Catalana: Idea i Desenvolupament*. Barcelona: Fundació Institut Català de la Cuina
- D’ENCARNAÇÃO, J. (2012). Cidade, Gastronomia e Património. *Revista Memória em Rede*, 2(7), 1-12
- DOH, P., HOWTON, W., e SIEGEL, S., (2010). Does the market respond to an endorsement of social responsibility? The role institutions, information, and legitimacy. *Journal of Management*, 36(6), 480-485.
- FERNANDES, A., PAIS, C. e PEREIRA, E. (2009). *A Importância das Atrações Turísticas no Fomento do Turismo*. Acta do 1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde, Praia, Cabo Verde
- FIGUEIREDO, A. (2013). Abordagem Holística no Marketing Relacional em Marcas de Luxo. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Aveiro

FORD, D., GADDE, L., HAKANSSON, H., LUNDGREN, A., SNEHOTA, I., TURNBULL, P. e WILSON, D. (1998). *Managing business relationships*. Cheichester: John Wiley & Sons

FUNDACIÓ INSTITUT CATALÁ DE LA CUINA (2014). *Cuina Catalana Patrimoni de la Humanitat. Candidatura Unesco 2014 - Dossier de Patrocini*. Barcelona: Fundació Institut Catalá de la Cuina

GOODENOUGH, D. (1994). Teaching with Case Studies. *Speaking of Teaching*, 5(2), 1-4

GRÖNROOS, C. (1999). Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*, 46, 327-335

HERREID, C. (2006). The case study method in the STEM classroom. *Metropolitan Universities Journal*, 17(4), 30-40

IKEDA, A., VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. e CAMPOMAR, M. (2006). O caso como estratégia de ensino na área de Admnistração. *Revista de Administração*, 41(2), 147-157

KOTLER, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controlo* (5ª edição). São Paulo: Editora Atlas

LOBO, S. (2012). *Arquitectura e Turismo: As Cenografias do Lazer na Costa Portuguesa. Da 1ª República à Democracia*. Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra, Coimbra

MARCONI, M. e LAKATOS, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5 ed.). São Paulo: Editora Atlas

MARQUES, A. (2012). *Marketing Relacional como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Sílabo

MARTINS, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289-300

MASCARENHAS, R. e GÂNDARA, J. (2015). O papel da gastronomia na qualidade e na competitividade dos destinos turísticos. *Revista de Cultura e Turismo*, 1, 1-24

PIMENTA, E. (2012). *Avaliação da Qualidade de Serviço da Visita da Rota do Românico do Vale de Sousa*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo.

RAJ,R., GRIFFIN,K. e MORPETH,N. (2013). *Cultural Tourism*. Oxfordshire: CABI International

RICHARDS, G. (2007). *Cultural Tourism. Global and Local Perspectives*. New York: The Haworth Hospitality Press

TRESSERRAS, J. e MEDINA, F. (2007). *Patrimonio Gastronómico y turismo cultural en el Mediterráneo* (1ª edición). Barcelona: IBERTUR

UNESCO (2003). Convenção para a salvaguarda do património cultural imaterial. Acedido em 12 de Março, 2016, em URL:<https://ich.unesco.org/doc/src/00009-PT-Portugal-PDF.pdf>

VASCONCELOS, C. I. (2014). Gestão Integrada de Relacionamentos. Estudo de Caso APCER. Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense, Porto

VICHROSKI, T., PFITSCHER, E., GALLON, A. e RICHARTZ, F. (2010). O valor real do cliente no processo de CRM e a contabilidade: um estudo de caso em empresa do setor de varejo supermercadista, *REGE*, 17(4), 471-488

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd edition). London:Sage Publications

YIN, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ªedição). Porto Alegre: Bookman

ZAINAL, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9, 1-6.

Referências Web

- Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>,
acedido em, 18/11/2017
- Disponível em: <http://www.wttc.org/research/policy-research/human-capital/>,
acedido em, 27/07/2016
- Disponível em: <http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2012/06/CatalunaGastronomia.pdf>,
acedido em: 27/07/2016
- Disponível em:
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao1/Documents/manual-pratico-turismo-culinaria-APTECE.pdf>,
acedido em: 27/07/2016
- Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/es/pag/projecteunesco-presentacio-cuina-catalana-patrimoni-de-la-humanitat/> ,
acedido em: 19/11/2015
- Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/es/pag/projecteunesco-linies-de-treball/>,
acedido em:07/01/2018
- Disponível em:
<http://traditionalfoodcongress.ipvc.pt/sites/default/files/Patrim%C3%B4nio%20culin%C3%A1rio%20e%20turismo%20gastron%C3%B3mico%20na%20Catalunha%20o%20caso%20da%20marca%20Cuina%20catalana%20Cocinha%20%20Catal%C3%A3.pdf>,
acedido em: 07/01/2018
- Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/ca/pag/ficc-qui-som/>,
acedido em:19/11/2015
- Disponível em:
<http://www.lavanguardia.com/encatala/20120627/54317944218/la-vanguardia-impulsa-campanya-favor-cuina-catalana.html> ,
acedido em: 19/11/2015
- Disponível em: <http://www.7portes.com/castellano/salones.php> ,
acedido em 27/11/2015
- Disponível em: <http://professional.barcelonaturisme.com/files/8684-488-pdf/Gastronomiacas.pdf>,
acedido em: 01/12/2017
- Disponível em: <http://www.mercatsbcn.com/>,
acedido em: 01/12/2017
- Disponível em: <http://www.cuinacatalana.eu/ca/pag/ficc-qui-som/>,
acedido em: 05/1/2018

Anexos

Anexo I

Controlo dos Estabelecimentos com a MCC (Marca Cuina Catalã)

Para garantir que se cumpram as exigências para manter as directrizes da MCC, os membros do conselho de restaurantes podem ser visitados por especialista da FICC, que têm como principal objetivo:

- Gerar um arquivo com parâmetros estabelecidos pela FICC com conteúdo sensível
- No caso em que a visita deu o caso de um desvio da finalidade das regras do MCC, o estabelecimento será notificado pontos de divergência
- Neste caso, e se ele estabelecimento solicitante, a MCC irá fornecer o conselho e o apoio necessários para fazer correcções.
- No caso flagrantes de não cumprimento de requisitos abrir-se-á um processo para remover a outros elementos da marca cozinha catalã

Preços das Tarifas da MCC e da FICC

FICCG

- ✓ Taxa de Inscrição: 150 € (incluindo placa de entrega FICCG)
- ✓ Taxa de Manutenção (quatro meses): € 68
- ✓ Custar 90 € Placa FICCG

Marca Cuina Catalã

- ✓ Taxa de Inscrição: 250 € taxa inclui o primeiro ano e placa pode ser pago em duas parcelas de 125 €. € 130 para membros da FICC
- ✓ Taxa anual: 120 € Grátis para membros da FICCG ser pago em duas parcelas de 70 € e 50 € respectivamente
- ✓ Custo da Placa MCC 70 €

As inscrições para MCC inclui:

- Análise da demanda por aqueles que o solicitarem.
- O conselho e a expedição.
- Um CD com logotipos, aplicação manual DA Marca, receitas DO corpus e texto explicativo em quatro línguas sobre o significado da marca pelos clientes do restaurante.
- A inclusão da propriedade na web www.cuinacatalana.org

- Promover a criação através de redes sociais e blog.
- Promoção por meio de "O turismo na Catalunha."
- Aconselhamento sobre a aplicação da Marca
- Chamada em todas as sessões, seminários e esclarecimentos realizados pela FICCG

Volume do Corpus do Património Culinário Catalão (Sant Sovi)

-Preço Vendido a Publico (PVP)- 40€

-Membros da FICCG o MCC- 35€

Anexo II

Entrevista Restaurante Sete Portas

Data: 25 de Junho 2015

Local: Restaurante Sete Portas – Passeig d'Isabel II, 14, 08003 Barcelona, Espanha

Entrevista com: Cristina Biosca, Diretora geral do Restaurante Sete Portes

Duração da gravação: 00:49:23

Ana Parente - Que tipo de turistas costuma visitar o seu restaurante?

Cristina Biosca - A oferta gastronómica é puramente cozinha catalã. As pessoas estrangeiras vêm até ao Sete Portes porque buscam um lugar tradicional e associado à história da cidade de Barcelona. A decoração é quase original. A temporada forte, é desde a Páscoa até ao fim do Verão, onde vem mais turistas estrangeiros. Mas regra geral são os turistas estrangeiros que mais frequentam o restaurante. O resto do ano tem turistas estrangeiros mas também muitos Catalães. Em termos de faixa etária, encontra-se no público internacional uma faixa mais jovem e nos catalães uma faixa etária mais elevada. Muitos dos turistas que aqui chegam vêm pela comida catalana e muito pelos arrozos.

Qual a importância do turista gastronómico na economia e no poder do turismo em Barcelona?

É muito importante. Todos os estudos que há no setor sabem que é extremamente importante. Um dos motivos que faz os turistas virem a Barcelona é pela gastronomia. Desde as Olimpíadas de 1992 que Barcelona se têm posto no mapa-mundo por diversos motivos. As instituições como a Generalitat, o Turismo de Barcelona em muito contribuem para Barcelona ser uma marca no turismo global.

Qual a percentagem de turistas gastronómicos que atrai Barcelona?

Não tem dados sobre isso. Como turismo e atrativo gastronómico não tem dados sobre essa questão, não tem essa estatística sobre esta questão. Precisam haver mais estudos do Turismo de Barcelona sobre esta questão.

De que modo a certificação dos restaurantes tem influência na satisfação dos clientes/turistas que consomem *Cuina Catalana*?

Cristina Biosca não sabe se a marca é importante para o Turista porque nunca lhes perguntou diretamente isso, nem mesmo quando passam questionários. Um turista que venha a Barcelona e queira ter uma experiência gastronómica muito boa, claro que querem provar cozinha catalã tradicional. Por isso, a marca funciona como um guia, uma referência.

(Pergunta Intermédia) Crê que os turistas que chegam ao Sete Portes conhecem a Cuina Catalana?

Não, a maioria dos turistas não conhece a marca cuina catalana na sua essência, nem o objetivo para que foi criada. É difícil comunicar ao turista para que ele venha de propósito pela marca. É necessário mais promoção e há que chegar a um público que esteja mais sensibilizado com esta questão da gastronomia, e aí começar a fazer comunicação, tal como se deve investir nas redes sociais, pelo alcance que tem.

Relativamente à candidatura da *Cuina Catalana* a património mundial da humanidade: creem que o facto de os meios de comunicação social estarem sempre a fazer referência a isso, têm influência na qualidade de serviço ou vendas dos restaurantes e na procura de turistas?

Chegou a comunicação social, houve bastante referência a este tema. Principalmente chegou a quem trabalha no setor. Contudo, a candidatura fez com que os restaurantes começassem a ter mais cuidado com os seus produtos, sobre o que se consome.

(Pergunta Intermédia) Crê que a maioria dos turistas sabem desta questão da candidatura?

Não sei, não te posso dizer isso com clareza, não passam questionários sobre isto.

Creem que existem diferenças entre os restaurantes certificados com a marca *Cuina Catalana* e os que não estão certificados, para chamar/cativar mais clientes?

A MCC, elege restaurantes que trabalhem com qualidade, não deixam entrar qualquer um. O turista se souber da certificação prefere eleger um restaurante que esteja na marca, pois funciona como um guia de qualidade. Se se promove um restaurante isto chega mais facilmente ao turista. Há um problema de comunicação que a FICCG têm de combater, têm de chegar ao turista. Seria bom a FICCG, fazer questionários para saber se os turistas sabem da marca cuina catalana e se vêm estas marcas como guias a seguir.

Cabe também ao Turismo de Barcelona, Turismo de Catalunya saber qual das marcas são mais fortes para trabalhar, para chegar ao Turista. A marca tem de se legitimar sobre o Turista, tem de ser uma referência.

Creem que o recrutamento dos funcionários pelos restaurantes é importante, uma vez que escolher os funcionários certos pode aumentar o grau de satisfação de clientes que consomem a cozinha tradicional catalana?

Sim, em definitivo um restaurante é uma empresa de serviços. O capital humano é básico.

O sistema de incentivos dos restaurantes (exemplo: salários, prémios, formação, etc.) têm alguma influência na qualidade de serviço prestado pelo hotel ou restaurante? Por outro lado, em que medida a certificação dos restaurantes pela marca *Cuina Catalana*, tem influência no sistema de incentivos dos funcionários? Creem que existem diferenças entre os serviços prestados entre os restaurantes e hotéis que usem incentivos e os que não usam?

A política salarial num restaurante é básica e é condicionada por muitas questões. Um restaurante antigo tem determinada política salarial, com regras impostas e mais difíceis de serem mudadas em relação a um restaurante recente. Contudo, os colaboradores de um restaurante antigo, como é o caso do Sete Portes, tem políticas de gestão e regras mais enraizadas e mais difíceis de quebrar que um restaurante mais recente, pois estes são mais flexíveis. Os sistemas de incentivos impostos pelo restaurante têm de ser objetivos, claros e possíveis de cumprir, se não tornam-se contraproducentes e impossíveis de serem cumpridos. Se a política de incentivos é objetiva pode ser bastante produtivo. Não, a certificação da marca *cuina catalana* não tem nenhuma relação para dar incentivos monetários aos seus funcionários. No entanto, se queres manter um nível elevado de qualidade de serviço no restaurante, tem de se ter funcionários motivados, que sejam competentes e que realizem o seu trabalho corretamente, pois só assim se pode criar qualidade e a MCC só pretende trabalhar com restaurantes que tenham qualidade.

Creem que os clientes ficam mais satisfeitos nos restaurantes certificados com a marca *Cuina Catalana*?

Segundo Cristina Biosca, nunca chegou um comentário que se notava que estava na marca ou não. O cliente não comenta sobre a marca. Falta peso há Marca Cuina Catalana para chegar ao turista e cliente, levam muitos anos a fazer comunicação.

Partindo do princípio que os turistas consomem comida tradicional catalana, crê que estes recomendam a gastronomia a outros potenciais turistas? Em que medida os turistas tendem a recomendar mais, pelo facto dos restaurantes serem certificados?

O turista recomenda quando teve uma experiência boa, quando sente que comeu bem, não se fixa tanto na marca, segundo os questionários que passam, vêm porque os amigos recomendam ou porque estiveram e foram repetir e não vão tanto pela marca.

Os turistas que vão ao Sete Portas saem a saber mais sobre a cozinha catalana, mas não ficam a saber tanto da marca, falta mais política de comunicação. Seria bom para a marca ter mais difusão.

O turismo de Barcelona tem um papel relevante na divulgação do turismo gastronómico?

O turismo de Barcelona trabalha bastante bem para o turismo gastronómico.

Trabalham com outros consultores? Quais são eles e qual o auxílio prestado?

Colaboram com bastante gente, mas a nível institucional com a generalitat, turismo de Barcelona, FICC, ocasionalmente colaboram com e-Project uma empresa que leva a cabo concertos, e festivais de música, fazem colaboração com eles para festival de jazz, a nível cultural, fazem jornadas de música, jazz, lírico. A nível cultural fazem muito trabalho com pessoas que convidam para falar de uma novela, de uma obra de teatro.

Existem alianças entre os diferentes organismos públicos. Crê que a generalitat da catalunha, turismo da catalunha, têm um papel influenciador na satisfação do “cliente” que visita Barcelona ou na promoção da cidade?

Todas as instituições são importantes para organizar, trabalhando em conjunto para promover e captar turistas, ofertas turísticas em geral tem a ver com o mix de trabalho das instituições, as empresas privadas são importantes, mas têm a ver com vários factores. São 8 milhões de turistas em média que visitam Barcelona, é muito turista. Todo este movimento faz falta um organismo que incentive e coordene este

movimento de turistas, se é o turismo de Barcelona ou da Catalunha. Tanto faz, o importante é haver coordenação entre as diferentes instituições.

Considera que o turismo de Barcelona é um influenciador indireto para o sucesso da taxa turística da cidade de Barcelona?

Sim. Vem a Barcelona fazer turismo porque a marca Barcelona é muito conhecida, mas não viriam, nem Barcelona era tão famosa, se não houvesse um impulso institucional por detrás de tudo isto. A cidade teve um impulso muito grande durante os jogos olímpicos de 1992, mas depois houve quem fosse preciso manter tudo isto, impulsionando o turismo, por si só não seria possível, pois as modas passam.

Pode-me fornecer dados sobre a taxa de satisfação e fidelização dos turistas que visitam Barcelona. Qual o tipo de turista que visita Barcelona e a Catalunha, facha etária, turista gastronómico, etc?

Estatísticas anuais com turismo de Barcelona e têm uma área que se dedica somente há gastronomia.

Pode-me fornecer dados sobre a taxa de satisfação e fidelização dos turistas em função do restaurante ser certificado pela marca *Cuina Catalana* ou não?

Não têm esses dados. Ainda não há trabalhos sobre os turistas que vão aos restaurantes pela Marca Cuina Catalana. Ao Sete Portes não sabem se vêm ou não pela marca, o que lhes importa a eles é se o cliente está satisfeito com o serviço, com a cozinha catalã, pela decoração, os aspectos do restaurante, nunca perguntaram num questionário se estes vêm ou não pela Marca Cuina Catalana. Passam no máximo 5 perguntas e sobre dados operativos do restaurante não mais do que isso, para não “chatear” o cliente.

O sucesso do turismo em Barcelona, deve-se exclusivamente às campanhas levadas a cabo pelo turismo de Barcelona, ou pelas alianças de trabalho entre diferentes organismos, como a Generalitat, o Turismo da Catalunha, Ficc, Hotéis, restaurantes, etc? Ou por ambos? Pode-me explicar o mecanismo?

O êxito do turismo de Barcelona não pode ser solitário, o êxito deve-se ao trabalho conjunto de várias instituições e empresas que se entreajudam. Por lógica, se o turismo de Barcelona, a generalitat, as unidades hoteleiras se unem, o turismo só beneficia com isso. Indiretamente todos colaboram em conjunto.

O restaurante Sete Portas tenta colaborar com todos os que podem necessitar nesse aspecto. Colaboram com a FICC, com o turismo de Barcelona, da Catalunha, hotéis, empresas, etc. Porque entendem que a função que fazem é importante e a quantidade de turistas que vêm a Barcelona também os afecta, se vierem muitos turistas, eles beneficiam com isso.

Considera essencial a formação de técnicos na área do turismo, marketing e gestão hoteleira para o sucesso do turismo? Porquê?

Considero fundamental a formação, seja em que âmbito for. E se for numa empresa turística, ainda mais formação específica neste sector.

Qual a relevância dos meios de comunicação social para o sucesso do turismo em Barcelona?

Os periódicos e os meios de comunicação sociais são cada vez mais importantes e fundamentais, para promoção e para chegar ao cliente.

As eleições políticas que são de quatro em quatro anos e a possível mudança de políticos influênciam na forma como são orientados os dinheiros públicos para os projetos relacionados com a gastronomia Catalana e a candidatura desta a património mundial da humanidade pelas diferentes instituições, inclusive a FICCG?

Tudo o que se financia com dinheiro público, evidentemente está influenciado pela forma como os governos autónomos consideram prioritário. Se entrar um governo que considere o tema do turismo, da gastronomia mais prioritário, claro que haverá mais dinheiro a chegar para a gastronomia. Depende das políticas do governo. Mas numa cidade como Barcelona, o turismo é importante, e em geral os governos sabem disso, mas também é preciso ver como se chama o turista. Ter turistas ao preço que for, não é a fórmula para ter turistas, porque há cidades que o pagaram caro. Cada governo enfoca o turismo de forma diferente, mas quase todos os governos vão dar importância ao turismo.

Crê que a burocracia política pode ter alguma influência no entrave da realização de alguns projectos relacionados com a Cozinha Catalana?

Há governos que podem dar mais ou menos dinheiro para projectos relacionados com a cozinha catalana dependendo da sensibilidade que tenham.

Os restaurantes certificados com a marca *Cuina Catalana* cooperam entre si, ou cada um trabalha para si?

Os restaurantes pelo tipo de trabalho que fazem, pelos horários, tensão e pressão que têm, trabalham de forma individual, a relação entre restaurantes não é muito grande. Se desde fora se impulsassem mais movimentos, os restaurantes teriam mais relação entre si, mas têm de ser algo que têm de partir das organizações de fora, porque o dia –a- dia de um restaurante já é muito intenso. Se uma organização de fora organizasse mais meetings, os restaurantes sairiam todos a ganhar com isso.

Há dados relativos à percentagem de turistas que frequentam os restaurantes certificados com a marca *Cuina Catalana*?

Não há.

De que forma as entidades secundárias como a Generalitat, Turismo de Catalunya, Turismo de Barcelona, influenciam na promoção da *Cuina Catalana*?

O turismo de Barcelona, turismo de Catalunya, Generalitat, influencia muito na promoção da cozinha catalana segundo Cristina Biosca. Promovem a cidade, e quando promovem a cidade expõem todos os aspetos que pensam que possam interessar ao turista sobre a cidade. Depende do valor que lhe dá depois a marca e a cozinha catalana. Já que promovem a cidade, posicionam a cidade num nível bom.

De que forma as entidades secundárias como a Generalitat, Turismo de Catalunya, Turismo de Barcelona, cooperam com os restaurantes, para que possam prestar uma melhor qualidade de serviço aos turistas?

Há cooperação entre as entidades e depende da forma como se é pró ativo neste aspecto, no sentido em que, o restaurante pode chamar a Generalitat ou o turismo de Barcelona, pode pedir informações ou aconselhamento. Se um restaurante nunca pergunta nada...Estas instituições tentam ajudar todo o mundo dependendo do que se pede. A nível económico, estas instituições não ajudam muito por causa da crise, mas a nível institucional ou de informações ajudam no que podem. Promover viagens de jornalistas e levá-los a algum sítio, dá oportunidade de promover o restaurante na Web, ou quando

se vai a feiras internacionais e os restaurantes são incluídos, isso beneficia muito os restaurantes.

Em que medida a marca *Cuina Catalana* têm contribuído para o aumento de satisfação e fidelização dos turistas?

Tudo isto dá um conteúdo, há vivência do turista na cidade, ao promover a cozinha catalã tradicional, está-se a dar a conhecer a oferta e estamos a fazer com que o turista se fixe nessa oferta e quando se põe atenção nas coisas, faz com que se tenha uma cultura gastronómica que se possa transmitir, que se possa dar a conhecer. Estar na marca faz com que os turistas gostem disso, que lhes dê alguma garantia de qualidade.

Os restaurantes que pertencem a marca *Cuina Catalana* e estão certificados têm maior taxa de sucesso em relação aos restaurantes que não pertencem a marca *Cuina Catalana* e não estão certificados?

Não se sabe se os restaurantes da Marca *Cuina Catalana* são melhores do que os restaurantes que não estão na marca *cuina catalana*, porque não há rankings sobre isso.

Em relação à taxa de satisfação dos turistas: O que crê que pensam os turistas? Os turistas tendem a regressar a Catalunha para visitar o ser restaurante certificado? Crê que recomendam a outros potenciais turistas a *cuina catalana*? Porque?

Se alguém está contente com o que viver num restaurante, vai recomendar o restaurante a amigos, familiares ou conhecidos. A primeira vez que se vai a um restaurante, pode ser porque um amigo recomendou, porque vimos uma boa pontuação na rede social, e se tem um certificado de alguma guia ou alguma instituição que têm prestígio o turista vai. À segunda vez o cliente volta porque gostou ou não da primeira experiência e não tanto pela marca *cuina catalana*. Para captar o turista, a Marca *Cuina Catalana* pode ajudar, mas para a fidelização do turista depende muito se gostou da experiência (qualidade do serviço, do restaurante, do prato, da simpatia do empregado). As marcas são importantes para aparentar um estatuto determinado e num restaurante associa-se igualmente assim. Agora, só se repete um restaurante, porque se gostou do serviço e do prato.

Crê que a marca *Cuina Catalana* e a candidatura a património mundial da Unesco deveria fazer com que os restaurantes tivessem ainda mais propaganda

internacional? Crê que a candidatura ajuda neste processo de difusão dos nomes dos restaurantes ao público? Pode-me explicar o processo?

Tudo o que seja comunicar é “bem vindo”. A candidatura ajuda na comunicação da Marca Cuina Catalana. Já se está a comunicar a Cuina Catalana internacionalmente e esta questão da candidatura à Unesco é importante, mas que seja imprescindível não. Caso a cuina catalana seja considerada património mundial da humanidade, a Catalunha e os restaurantes só beneficiariam com isso a nível internacional, como o Sete Portes. É importante começar a campanha já, para quando a candidatura saia, os restaurantes e a Catalunha já estejam bem lançadas no mercado.

A certificação com a marca *Cuina Catalana*, fez aumentar a qualidade e exigência do serviço prestado?

Honestamente, neste momento não. Se fizermos um paralelismo com as estrelas Michelin, vemos que os restaurantes procuram isso, para ter reconhecimento do público, mas isso não acontece tanto com a Marca Cuina Catalana. A Marca Cuina Catalana, não deixa entrar um restaurante que não tenha qualidade, mas os restaurantes fazem coisas de forma diferente para estarem na marca cuina catalana, creio que isso não vão fazer. Falta mais notoriedade à Marca Cuina Catalana. Se a Marca Cuina Catalana é decisiva para o cliente procurar um restaurante ou se o restaurante quer muito entrar na marca não sei, mas cremos que é a marca que cuida e quer que certos restaurantes entrem para si. É um trabalho que tem de ser mais levado a cabo pela Marca. A estrela Michelin já tem muitos anos no mercado, já está enraizada, já fez mais comunicação ao público, falta à MCC, fazer ainda esse trabalho. Mas ambas as marcas não deixam de ser guias comerciais para os clientes (não são guias absolutamente neutrais). Estas marcas não deixam de ser capitais privados, empresas privadas que têm os seus interesses e tudo o que elas dizem, não pode ser entendido como verdades absolutas. Estas marcas têm pressupostos no mercado, faz muitos anos, estão consolidadas, etc;

Têm atenção à relação qualidade/preço com vista a satisfação dos turistas? (Preços)

Sim. Levamos em conta os preços e a qualidade dos produtos, é algo extremamente importante. Porque muitos restaurantes nas estrelas Michelin são muito caros e o que se come não é nada especial, e o mesmo não se passa com o Sete Portes. Temos muita atenção sobre a relação dos preços com a qualidade dos produtos.